

Competências Profissionais

Janaína Carla Rodrigues Borsagli

Sumário

UNIDADE 1:

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E TRABALHO:

UMA CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL

1.1 Contextualização geral.....	3
1.2 As pessoas.....	6
1.3 Motivação	14
REFERÊNCIAS.....	17

UNIDADE 2:

COMPETÊNCIAS: CONCEITO, APLICAÇÕES E BOAS PRÁTICAS DE MERCADO

2.1 A aplicabilidade do conceito de competências.....	20
2.2 A transferência do conhecimento no contexto da gestão por competências.....	28
2.3 Desenvolvimento de grupo.....	30
2.4 O perfil do gestor como facilitador do desenvolvimento de competências.....	34
2.5 Perfil do facilitador.....	35
REFERÊNCIAS.....	38

UNIDADE 3:

A COMUNICAÇÃO COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL AO MUNDO

DO TRABALHO

3.1 O perfil da Organização do Conhecimento: definições prévias para um processo de comunicação eficaz.....	41
3.2 A importância da Comunicação Interna.....	47
3.3 Objetivos da Comunicação Interna como competência para as organizações	48
3.4 Comunicação Interna: por que, como e quando deve acontecer	50
3.5 Fatores que influenciam a comunicação.....	51
3.6 A saúde do ambiente interno.....	52
3.7 Sistema de Informação Gerencial, Monitoramento Ambiental e Inteligência Competitiva: ferramentas auxiliares à excelência da comunicação interna nas organizações	53
REFERÊNCIAS.....	57

UNIDADE 4:

LIDERANÇA: A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL POR EXCELÊNCIA

4.1 Contextualização histórica sobre liderança.....	58
4.2 Perspectivas atuais sobre liderança.....	61
4.3 As características e habilidades de liderança segundo diversos autores	66
4.4 As competências atuais da liderança	78
REFERÊNCIAS.....	86

UNIDADE 5:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL COMO LINHA DE DESENVOLVIMENTO PARA AS
COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

	89
5.1 Introdução.....	89
5.2 Estratégia.....	90
5.3 Planejamento	90
5.4 Planejamento Estratégico	91
5.5 Planejamento estratégico corporativo	94
5.6 Planejamento estratégico do negócio	94
5.7 Planejamento estratégico no nível funcional.....	95
5.8 O planejamento estratégico na prática	96
REFERÊNCIAS	103

UNIDADE 1:

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E TRABALHO: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL

Nesta unidade, a disciplina será abordada a partir dos seguintes tópicos:

- Visão geral das exigências atuais do mercado de trabalho
- As teorias da administração e sua evolução nos modelos de gestão atuais
- O conceito de competências profissionais (abordagem geral)
- O reconhecimento das pessoas como principais ativos das organizações
- Motivação

1.1 Contextualização geral

As organizações atuais, em sua estrutura de atuação, transitam por universos diferenciados ao pensar o papel do homem e da aquisição do conhecimento. Foi-se o tempo em que apenas repetir um procedimento de trabalho era considerado treinamento e, conseqüentemente, valorizado tanto pela empresa quanto pelo trabalhador.

Nos tempos da Administração Científica (taylorismo/fordismo), o mundo do trabalho era reduzido à operacionalização desenfreada de um saber associado somente à repetição de informações básicas e necessárias à execução de uma atividade. O mundo do trabalhador e da trabalhadora era a alienação, que, por sua vez, era a consequência da falta de identificação com o próprio trabalho e com o próprio ambiente em que ele se inseria.

O cenário traçado era o da transmissão do conhecimento esvaziado de valor, simplesmente uma prescrição de tarefas, em que não era permitido criar. A cognição e a autonomia não poderiam compartilhar os mesmos espaços; cada setor era uma ilha e as relações interpessoais, um mito. Atualmente, a alienação ainda persiste, quase nada mudou; o trabalhador como mero executor de tarefas ainda está presente, mesmo em organizações que se autocalificam como desenvolvedoras e criteriosas com a dimensão técnica e comportamental do indivíduo. O não poder “pensar” os processos de trabalho ainda é uma grande verdade no mundo empresarial.

Essa situação provoca, muitas vezes, uma grande perda do “conhecimento” construído naquele ambiente, mesmo que esse conhecimento seja próprio unicamente daquele cenário.

No entanto, por mais específicas que sejam algumas atividades profissionais, os indivíduos sempre serão capazes de criar a partir daquilo que já está estabelecido, isto é, sempre haverá a possibilidade de inovar, de criar e de repensar a sua existência profissional, o que caracteriza, inclusive, um fator motivacional. Mesmo que o trabalhador não se identifique com a organização onde está inserido, ele poderá conseguir identificar-se, ainda que momentaneamente, com as atividades realizadas, a partir dos seus processos de trabalho. Isso pode proporcionar a ele momentos de lucidez na execução de tarefas, que, mesmo sendo rotineiras e repetitivas, podem possibilitar uma ciência daquilo que ele faz.

A Teoria das Relações Humanas (estudos em *Hawthorne*), que tinha como objetivo humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica, trouxe uma contribuição muito importante para a percepção do mundo do trabalho: a possibilidade de pensar! A imposição das regras e normas de trabalho é substituída pelo poder do grupo e da comunicação interpessoal. Os capatazes (projetos de líderes) transformam-se em possibilidade de diálogo e estabelecimento de relações de trabalho, permitindo conviver e compartilhar o saber. A máxima de que gerentes pensam e operários executam deixava um espaço aberto para a possibilidade de existir a cooperação no mundo do trabalho. Por mais que o grande lema dessa abordagem se caracterizasse pela “adaptação” do trabalhador às regras e normas da organização onde estivesse inserido, os termos aprender e saber ganham espaço nesse novo contexto.

A Teoria das Relações Humanas foi uma tentativa de harmonização da administração. Na medida em que camuflava os conflitos, escondendo todos os pontos críticos já abordados por Taylor e Fayol anteriormente, não alterou o processo de produção. Permitiu apenas que o controle hierárquico, antes autoritário e rígido, fosse substituído pela diplomacia. O grande objetivo era integrar o trabalhador através da sua adaptação à ordem e aos princípios da organização.

Os trabalhadores e trabalhadoras de hoje, apesar de não serem mais os artesãos e artesãs da Idade Média, que deveriam reproduzir a obra do mestre sem erros, sem distorções, simplesmente idêntica, ainda estão submetidos aos modelos alienantes e burocráticos das organizações do trabalho. Atualmente o grande valor está em buscar novas formas de atuar, criar a partir do estabelecido, transformar informação em conhecimento. No entanto, não existe ainda uma superação de um modelo produtivo pelo outro, mas evoluções das teorias já abordadas

anteriormente. O que ocorre nos dias de hoje é a migração de um modelo produtivo que não exige o intelecto do trabalhador (ou que o exige pouco) para um modelo que impõe que os trabalhadores absorvam rápido as mudanças e as inovações, sejam criativos e se adaptem ao modelo de reengenharia adotado pela empresa.

Mas, na verdade, diante de todo esse contexto de mudanças para as organizações e para os trabalhadores, qual seria o verdadeiro sentido do conceito de conhecimento? Segundo Fleury e Oliveira Júnior (2001), “o conhecimento pode ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, intuição e aos valores”. A habilidade de internalizar informações e, a partir da bagagem de vida, fazer diferente é a grande meta dos homens e mulheres que compartilham o espaço de trabalho atualmente.

Considerando que cada empresa demanda a aquisição de um conhecimento específico que será capaz de promover a sua permanência no mercado por um determinado período de tempo, caberia então diferenciar competências específicas para cada organização? Caberia também identificar competências diferenciadas a cada função ou cargo nas organizações? Muitas empresas já atuam dessa maneira. A partir da definição de competências prioritárias ao seu negócio, conseguem identificar as competências também prioritárias para cada posição funcional da organização.

Seguindo essa linha de raciocínio, desenvolvendo empresas e pessoas ao mesmo tempo, é possível concorrer à vantagem competitiva. Quando cada empregado de uma organização é capaz de conhecer qual é o conhecimento necessário para que ele possa alçar voos juntamente com a empresa da qual faz parte, ele consegue, de forma mais abrangente, perceber em que competência – seja ela técnica ou comportamental – ele precisa desenvolver-se, e em quanto tempo. Esse empregado conseguirá associar o seu ritmo e nível de desenvolvimento ao ritmo e nível de desenvolvimento da organização. Dessa forma, a promoção ou progressão nos ambientes organizacionais deixa de ser um mito. Se estiver bem explícito o direcionamento macro de atuação que a organização procura alcançar, seja em seu planejamento estratégico, seja em sua atuação interna, o empregado conseguirá, de certa forma, perceber quais são os rumos dessa organização e para onde ele deverá caminhar.

A partir do momento em que se considera “qual é a empresa”, todos os espaços possíveis de aprendizagem girarão em torno de um conhecimento específico e determinante. Esse conhecimento, que a partir de agora chamaremos de **competências profissionais**, deverá associar-se às metas setoriais, organizacionais e conseqüentemente à estratégia da organização. Competências profissionais podem caracterizar-se por conhecimentos técnicos (saberes do cotidiano profissional, bagagem acadêmica) e por conhecimentos comportamentais (habilidades,

atitudes, maneiras pessoalizadas de atuar), que, uma vez combinados, demonstrarão a atuação dos indivíduos nos ambientes profissionais.

Existem competências profissionais que se destacam nos ambientes corporativos, entre elas **comunicação, liderança e planejamento**. Desenvolvendo bem essas competências, o profissional moderno e atual tem a possibilidade de envolver-se e programar a sua progressão profissional nas organizações. No entanto, liderança, comunicação e planejamento são competências a serem desenvolvidas não só pelos empregados, mas também pelas organizações. Quando há esse alinhamento de interesses, o ganho transforma-se em uma via de mão dupla para empresa e empregados. O máximo a ser alcançado por uma organização atualmente é a possibilidade de ajustar interesses pessoais e empresariais. Quanto mais compatibilidade existir entre expectativas de desenvolvimento da empresa e expectativas de desenvolvimento dos empregados, maior é a possibilidade de conversão e generalização de novos saberes às organizações.

Dessa forma, liderança, comunicação e planejamento destacam-se no mercado como competências principais e essenciais ao progresso organizacional. Porém, é importante lembrar que de nada valerá o investimento empresarial para a aquisição dessas competências sem a ressonância delas nos empregados. O “eco” de desenvolvimento e de devolução dessa aquisição de competências só se faz via empregados; dessa maneira, o ajuste também só poderá ser realizado a partir deles.

Podemos afirmar que, no mercado, um profissional por excelência é capaz de destacar-se nas competências citadas anteriormente de forma técnica, mas de maneira bem apropriada, com foco em um desempenho extremamente comportamental, embasado em atitude e relacionamento interpessoal, de forma a validar o seu conhecimento técnico no ambiente organizacional. Ou seja, nenhum profissional sobrevive e se destaca no mundo do trabalho, se não for capaz de se aplicar em competências técnicas e competências comportamentais.

1.2 As pessoas

A valorização das pessoas dentro das organizações nasce a partir da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter e nos quais a eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira. Esses métodos, originados na Escola Clássica da Administração, transformaram os operários em “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de um operário normal.

A experiência desenvolvida entre 1927 e 1932 em *Hawthorne*, na fábrica da *Western Electric Company*, foi iniciada pelo Conselho Nacional de Pesquisas (órgão americano) e coordenada por Elton Mayo e seus colaboradores. O objetivo era diagnosticar e apurar a relação entre iluminação e produção (eficiência dos operários), estendendo-se posteriormente ao estudo da fadiga, dos acidentes de trabalho, do *turnover* (rotatividade de profissionais dentro das empresas / baixa fixação de pessoas nos cargos que elas ocupam) e dos efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade do operário. A partir daí, surge uma nova teoria, calcada em valores humanísticos, deslocando a preocupação, antes voltada para a tarefa e a estrutura da empresa, para as pessoas, seu relacionamento na equipe e seu comportamento social.

A partir da Experiência de Hawthorne, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana, e a administração passou a se preocupar com novas variáveis:

- a integração social;
- o comportamento social dos empregados;
- as necessidades psicológicas e sociais;
- a atenção para novas formas de recompensas;
- as relações humanas dentro das organizações;
- os aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas.

Leavitt, Dill e Eyrng (1973) argumentam que o homem é um ser social com uma irrepreensível tendência à vida em sociedade e vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Contudo existe uma enorme variabilidade humana, e cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito à influência de muitas variáveis. Há grandes diferenças entre aptidões e padrões de comportamento, e cada pessoa tem suas próprias características de personalidade, seus próprios valores, suas próprias atitudes, suas próprias motivações, daí a necessidade de entender a cognição humana, cujo significado é a maneira como a pessoa se vê e interpreta a si própria ou seu ambiente externo. É o filtro pessoal através do qual a pessoa se sente e percebe o mundo ao seu redor, estabelecendo a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma e do mundo exterior.

As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas! Atualmente, essa realidade está bem visível nos contextos empresariais: a Geração Y (a geração do agora, do imediatismo e dos resultados) espera que as empresas optem por um reconhecimento técnico e comportamental rápido e ligeiro de sua atuação. Por outro lado, o aquecimento do mercado

profissional incentiva esse comportamento e o reforça, considerando que, se uma empresa não oferece políticas de retenção aos seus profissionais, com certeza os perderá para o mercado e possivelmente para a concorrência.

Diante desse cenário, existe um grande movimento interno das organizações, para que haja não só a retenção dos profissionais, mas também o amplo aproveitamento de suas competências. Aquele funcionário que se dedicava a vida inteira a uma empresa está cada vez mais escasso no mercado e, inclusive, não se caracteriza mais – como acontecia há alguns anos – como exemplo de profissional. Esse perfil, mesmo que seja uma opção do próprio empregado, não é interessante ao mercado atual. A seguir, analisaremos alguns pontos importantes, que poderão nos auxiliar como referências de boas práticas e das competências profissionais que interessam atualmente ao mercado.

- a. Profissional com ampla permanência nas organizações:** são patrimônios vivos tanto em atuação quanto em conhecimento. Conhecem profundamente as tarefas, as pessoas, os riscos e as especificidades de uma empresa; no entanto, transformam-se em especialistas de uma organização e não da sua própria carreira.

Esses profissionais se tornam especialistas de processos específicos das empresas das quais fazem parte há anos e tendem a repetir a maneira de realizar seus processos também por longo tempo, apresentando-se, por vezes, fechados às novidades de mercado e às novas tendências, simplesmente por acreditarem que sua forma de trabalhar é a mais adequada para aquele ambiente (“Faço há anos dessa forma e sempre deu certo, por que devo mudar?”).

Geralmente esses profissionais são eternos sucessores de uma posição gerencial que nunca aparece e optam por continuar nessa repetição de tarefas pela manutenção da sua zona de conforto e pela necessidade de serem reconhecidos pela excelência naquilo que fazem. Faz-se bem pela competência técnica (aprendizado adquirido pelo tempo de realização das atividades e pelo conhecimento das necessidades do negócio) e também pela detecção do perfil das posições de liderança (“Sei bem como Fulano ou Beltrano gostam de receber um trabalho, conheço-os há tempo suficiente para perceber como eles gostam de receber relatórios”).

São profissionais que, caso sejam desligados das organizações das quais fazem parte, terão grande dificuldade em adaptar-se a uma nova realidade, porque terão que aprender novamente como trabalhar, como integrar-se aos novos ambientes e às novas pessoas; situação que, antes, era sinônimo de mera convivência diária e que não apresentava nenhuma dificuldade.

b. Gestores autoritários e com déficit de competência técnica: figuras bem conhecidas nos ambientes organizacionais, geralmente são excelentes técnicos que foram crescendo juntamente com a empresa onde trabalham e, pela imensa dedicação e conhecimentos dos processos específicos daquela empresa, chegaram a um cargo de gestão, porém sem estarem preparados para ocupá-lo do ponto de vista da competência comportamental.

Eles se sentem extremamente ameaçados quando novos profissionais são contratados nas empresas. Primeiro, porque nunca tiveram a oportunidade de vivenciar outras realidades e traduzir essa experiência para as organizações e segundo, porque tudo aquilo que é novo, que traz outras práticas diferentes daquelas conhecidas, pode demandar uma necessidade de alteração e de mudança de comportamento, o que exigiria desse tipo de profissional sair novamente da zona de conforto e lidar com o diferente.

Como a dificuldade comportamental é imensa, a chance de traduzirem ao meio ambiente uma postura agressiva e de hostilidade também é imensa. Tendem a supervalorizar empregados com os quais já estabelecem relações de convivência em detrimento dos novos, simplesmente por achar que os novos poderão ameaçá-los de alguma forma. Utilizam-se de poucos ou quase nenhum critério de promoção interna e atuam exclusivamente por impressões pessoais e por vezes preconceituosas sobre novatos (costumam ter pensamentos como: “Já vi pessoas como esta; não vai dar conta do trabalho. Nossa maneira de trabalhar aqui é diferente”).

A partir dessa maneira de enxergar as pessoas e o trabalho, esses profissionais se prejudicam, uma vez que se fecham ao novo, às mudanças, e também prejudicam novos membros da organização, pois limitam a atuação deles no sentido de buscar novos desafios, de aprender sobre a atividade e de tornarem-se potenciais sucessores.

É interessante perceber que a remuneração não é fator definitivo para a fixação de um funcionário. Atualmente, o grande fator de retenção é a possibilidade de desenvolvimento de um plano de carreira, de um planejamento de vida e de projetos em relação a uma empresa. Quando essa impossibilidade é perceptível, não há remuneração que auxilie e que seja determinante na retenção das pessoas.

Surge então um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que, para sua sobrevivência financeira, necessitam da eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana. Com isso, têm surgido muitas teorias tentando achar o melhor caminho acerca dos recursos humanos nas

organizações – ou recursos de pessoas, gestão de gente, gestão de pessoas.

Com a valorização do ser humano nas organizações, as pessoas deixaram de ser vistas simplesmente como **recursos** e passaram a ser vistas como potenciais. Esse deslocamento acontece mudando-se os seguintes parâmetros:

- habilidades;
- capacidade;
- destreza;
- conhecimentos para a execução de tarefas a fim de alcançar objetivos organizacionais compatíveis com a produtividade.

A partir dessa mudança de parâmetros, as pessoas passam a ser vistas como dotadas de:

- características próprias de personalidade;
- aspirações;
- valores;
- crenças;
- atitudes;
- motivações e objetivos individuais.

Agora as pessoas são tratadas como potenciais e ao mesmo tempo como importantes recursos organizacionais, rompendo-se, portanto, com a visão taylorista de pessoas unicamente como meios de produção e focadas no cumprimento exacerbado de rotinas padronizadas e de execução automatizada, sem cognição.

Quadro 1: Pessoas como pessoas e como recursos

PESSOAS		
Como pessoas	Personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais	Tratamento pessoal e individualizado.
Como recursos	Habilidades, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários	Tratamento pela média igual e genérico.

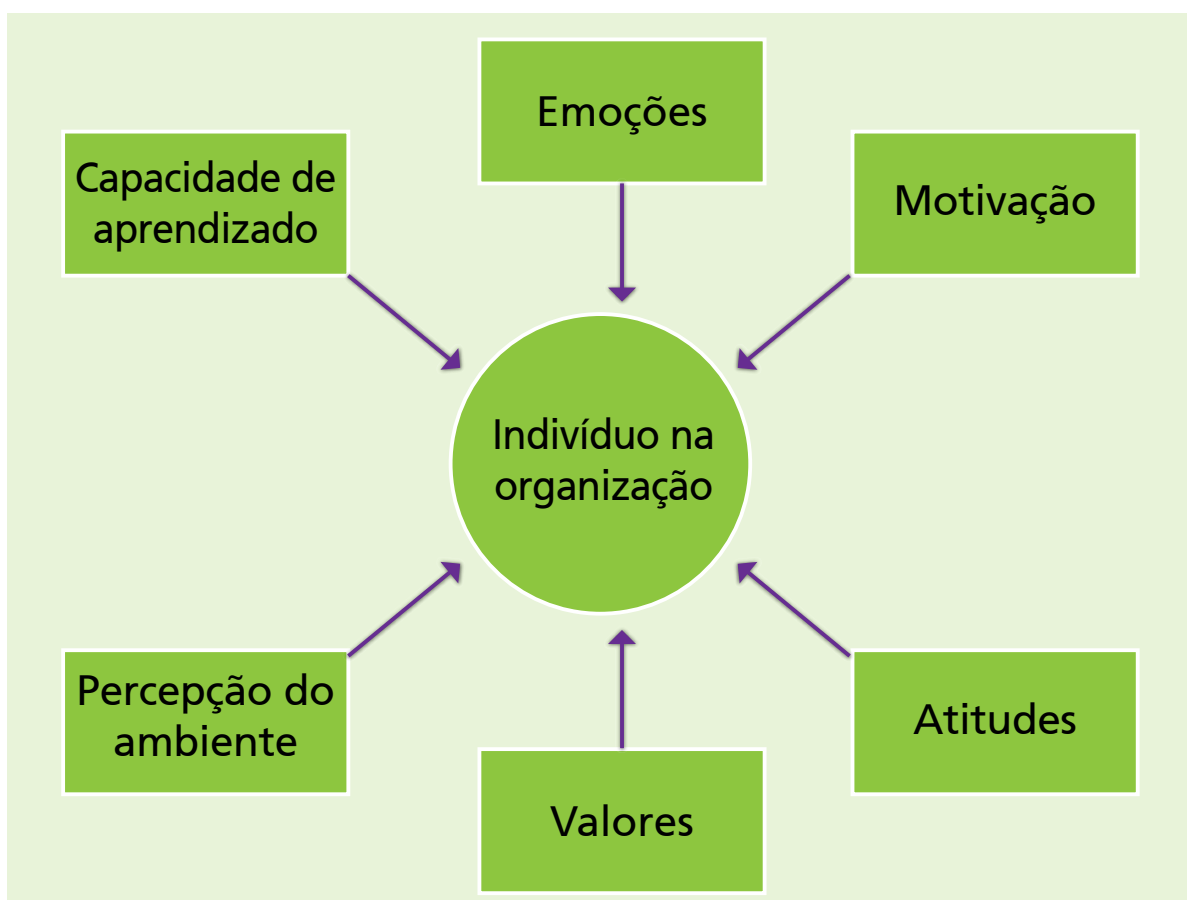
Fonte: Maximiano (1997).

Sendo vistos como pessoas, os trabalhadores se sentem valorizados, isto é, não se sentem descartáveis. O tratamento é pessoal e individualizado e, com isso, eleva-se o moral das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades.

Dubin (1974) argumenta sobre a complexidade do comportamento das pessoas dentro das organizações, apontando fatores internos e externos que influenciam esse comportamento. Conforme demonstrado no Quadro 2, os fatores que influenciam o indivíduo na organização são:

- emoções;
- atitudes;
- valores;
- motivação;
- percepção do ambiente;
- capacidade de aprendizado.

Quadro 2: Alguns fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações



Posteriormente, há um novo deslocamento na maneira como as pessoas são vistas nas organizações: elas passam a ser vistas como capital humano e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, pois é esse capital que movimenta a organização na direção por ela determinada. Na era pós-industrial, as pessoas, com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser a principal base para a nova organização. Deixaram de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser vistas como seres dotados de habilidades, motivações, inteligência, conhecimentos, personalidades, aspirações.

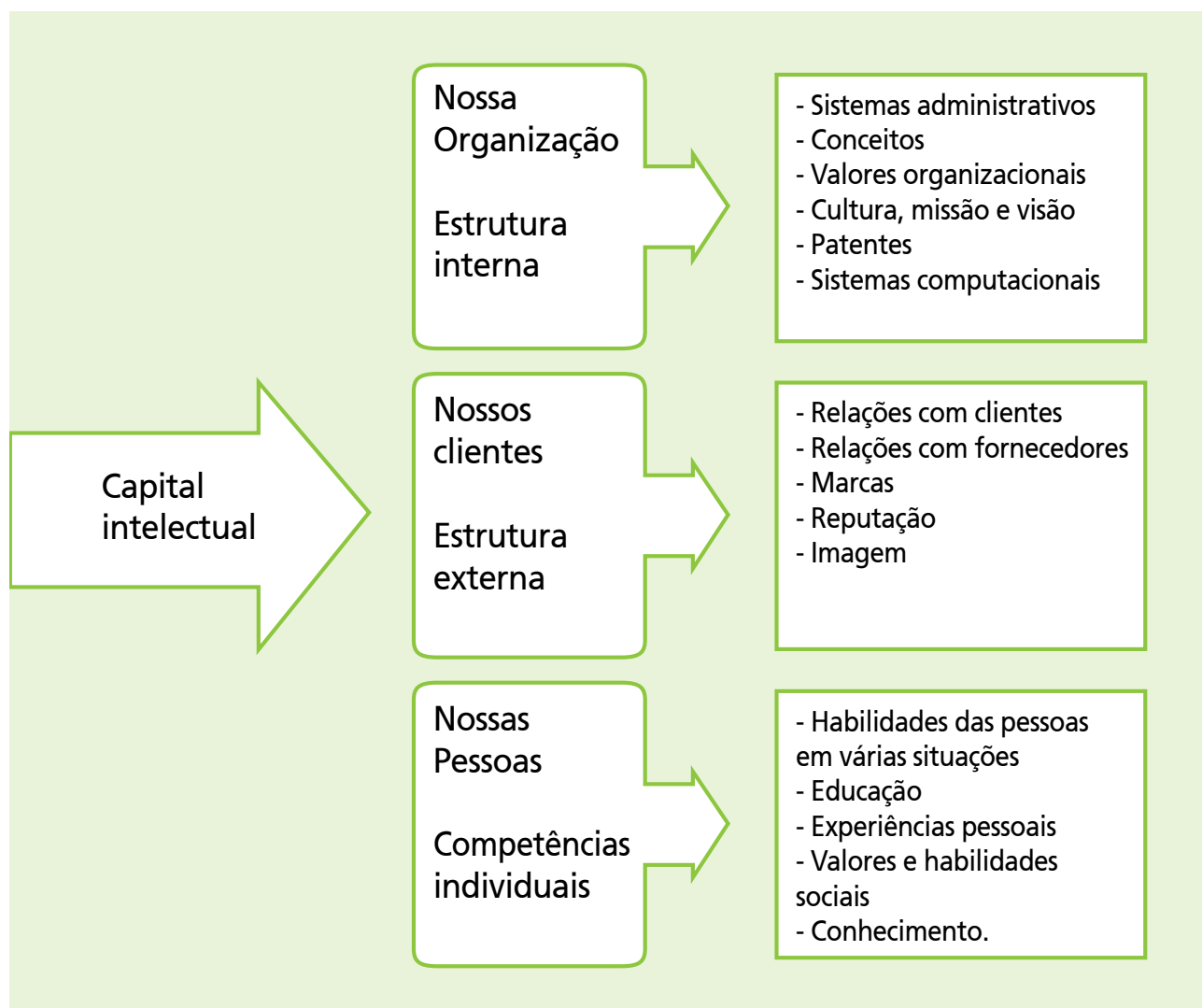
Stewart (1998) afirma que o mais importante para as empresas é o capital humano que elas possuem, pois ele é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são um ativo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam; o dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante, uma riqueza maior e mais significativa do que dinheiro. O capital financeiro da era industrial está, na era do conhecimento, cedendo lugar para o capital humano, como base fundamental para o crescimento das organizações com competitividade e inovação.

Criatividade e inovação vêm através de ideias, e ideias provêm do conhecimento; o conhecimento, por sua vez, está na cabeça das pessoas. Dessa forma, as organizações que veem o futuro e que se projetam para chegar a esse momento com maturidade e saúde empresariais precisam investir cada vez mais nesse capital intelectual, visando o seu progresso, seu crescimento e sua inovação.

Uma mudança está acontecendo em relação ao conceito de ativos: uma transição entre a valorização dos ativos tangíveis e a dos intangíveis. Empresas estão identificando indicadores para seus ativos intangíveis, como o capital humano – talentos e habilidades de sua equipe. Para Sveiby (1998), conforme Quadro 3, o capital intelectual é composto dos seguintes ativos intangíveis:

- internos, que são a organização com sua estrutura de sistemas administrativos, seus conceitos, valores organizacionais, sua cultura, patentes e sistemas computacionais;
- externos, que são propriamente os clientes (nesse caso, os ativos intangíveis estão relacionados às relações com os clientes e fornecedores, às marcas que a empresa possui, sua imagem e sua reputação no mercado).

Quadro 3: Ativos intangíveis do capital intelectual



Outro ativo intangível do capital intelectual são os conhecimentos e habilidades que as pessoas possuem para agir em situações diferenciadas, assim como a educação adquirida, os valores pessoais e as habilidades sociais. Esse ativo intangível é a competência individual. Nesse contexto, procurando entender as pessoas e seu valor, Rogers (1997) diz sentir um forte receio de que o desenvolvimento das ciências do comportamento possa ser utilizado para controlar o indivíduo ou para aliená-lo da sua personalidade. O autor, entretanto, tem convicção de que essas ciências podem ser utilizadas para realçar o valor das pessoas nas organizações. E esse valor deve ser aproveitado com inteligência para o progresso institucional e individual. O capital intelectual deve ser usado para o benefício de ambas as partes: pessoas e organizações.

1.3 Motivação

A motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos de vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas. A compreensão da motivação e o seu aproveitamento estratégico têm levado organizações ao sucesso. Por essa razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas, o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outras são tão indiferentes.

Vários têm sido os caminhos propostos e várias são as teorias que surgiram com o intuito de encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada. Bowditch e Buono (1992) argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber por que as pessoas se comportam da maneira como o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, o que suscita as seguintes perguntas:

- Como é possível influenciar o desempenho das pessoas?
- Como motivar as pessoas?

Bergamini (1997), por sua vez, argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas e que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho, pois cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e de autoidentidade. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1992) propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com pessoas.

Vroom (1964) sugere que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propela o indivíduo a um comportamento; é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído a ele; é a relação entre a expectativa e os resultados esperados.

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1957), o que motiva é o atingir de uma meta, e isso pode levar a uma motivação para novos desafios. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas,

realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência. Nesse contexto, os principais fatores motivadores são:

- as conquistas;
- a realização pessoal;
- o reconhecimento pelo trabalho;
- o trabalho em si mesmo;
- a responsabilidade;
- o avanço;
- o progresso profissional.

Os fatores de satisfação são motivadores porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo. Nessa linha de pensamento, as coisas que desagradam os trabalhadores não são simplesmente o oposto das que os satisfazem. O que desagrada é inteiramente diferente daquilo que os satisfaz. Com isso, a eliminação de uma insatisfação não implica a criação de uma satisfação; simplesmente houve a eliminação de uma insatisfação, e isso não age como fator de motivação para melhorar o desempenho. Por outro lado, os fatores de satisfação são considerados influências positivas na motivação para que as pessoas atinjam níveis altos de produtividade e qualidade.

Juran (1990) destaca que a motivação está relacionada com as forças do comportamento humano gerenciadas e direcionadas para o alcance dos resultados. Os melhoramentos dos resultados são alcançados pela ação direta da liderança da alta gerência, mas boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre também devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização, que devem se dispor individualmente e se comprometer seriamente com o seu trabalho, para atingir metas organizacionais.

Nesse contexto, segundo a Teoria Y de McGregor (1973), as pessoas não são preguiçosas por natureza, e um trabalhador motivado é capaz de atingir metas organizacionais. Segundo essa teoria, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver problemas dentro das instituições, procuram e aceitam responsabilidades e desafios, são esforçadas, gostam de ter o que fazer e são criativas e competentes. E, se forem adequadamente motivadas, há interesse e vontade de fazer certo e melhor, havendo inclusive uma grande participação nos níveis mais baixos da organização.

Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, Herzberg (1966) formulou a teoria dos dois fatores. Para esse autor, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos. Entre os fatores higiênicos, destacam-se:

- salário;
- benefícios sociais;
- tipo de supervisão;
- condições ambientais de trabalho;
- clima interno, regulamentos.

Satisfeitos esses fatores, porém, eles apenas evitam a insatisfação do empregado. Se são ruins, provocam insatisfação nos empregados. São profiláticos e preventivos, apenas evitam a insatisfação e não provocam nenhuma satisfação.

Toda a empresa, num processo estruturado, deve estar comprometida com a qualidade para que os melhores resultados sejam alcançados. Não há qualidade sem o envolvimento de todos na organização; trata-se de uma mobilização coletiva. Para que haja esse comprometimento com a qualidade, é necessária uma mudança cultural significativa, que exige alguns rompimentos com a tradição, inclusive nos sistemas de reconhecimento e recompensa. Muitos obstáculos para obtenção da qualidade vão surgindo, e é a motivação que vai eliminando esses obstáculos.

As várias teorias sobre motivação dão embasamento e direcionamento ao gestor para compreender e identificar os fatores que motivam as pessoas nas organizações, norteando a ação dos gerentes para o alcance da tão desejada qualidade de produtos e serviços. Vale lembrar que só há estímulo à produtividade quando as organizações investem em um ambiente direcionado à valorização das pessoas. A observação da produtividade deve estar associada ao bom clima organizacional e, sobretudo, as competências profissionais devem estar diretamente relacionadas ao perfil técnico e comportamental de quem as desempenha e alinhadas às expectativas da organização. Caso esse cenário esteja num nível ideal, considerando processos e pessoas, as chances de desenvolvimento tanto do profissional quanto do processual dessa organização estarão em níveis satisfatórios.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. (org.). *Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. *Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANCHARD, K. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed., São Paulo: Futura, 1996.

BLANCHARD, K. H.; HERSEY, P. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

BOLT, J. F. Desenvolvimento de líderes tridimensionais. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed., São Paulo: Futura, 1996.

BOOG, G. G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: PETER DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5 ed., São Paulo: Futura, 1996.

BOTELHO, E. F. *Administração inteligente: a revolução administrativa*. São Paulo: Atlas, 1992.



BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CELINSKI, L. *Treinamento gerencial básico*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CONGER, J. A. *Líder carismático*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DUBIN, Ribert. *Relações humanas na administração*. São Paulo: Atlas, 1974.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GLASSER, William. *The quality school: managing students without coercion*. Harper Publishers, 1992.

GOMES, M. T. Será que você é um líder? *Revista Você S.A.* São Paulo, n. 1, abr. 1998.

GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.

HERZBERG, F. *Work and nature of man*. Cleveland: World Publising, 1966.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service, 1957.

JURAN, Joseph M. *Juran planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.

LEAVITT, Harold J.; DILL, Willian R.; EYRNG, Henry B. *The organizational world: a systematic view of managers and management*. New York: HBJ, 1973.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

McGREGOR, D. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.

ROGERS, Carl, R. *Tornar-se pessoa*. Trad. Manuel J. C. Ferreira, 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

STEWART, Thomas. *Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

UNIDADE 2:

COMPETÊNCIAS: CONCEITO, APLICAÇÕES E BOAS PRÁTICAS DE MERCADO

Nesta unidade abordaremos o conceito de competências e as suas aplicabilidades considerando os seguintes tópicos:

- A aplicabilidade do conceito de competências (competências essenciais; competências técnicas e comportamentais; competências funcionais e interfuncionais)
- A transferência do conhecimento inserida no contexto da gestão por competências
- Aprendizagem organizacional
- Desenvolvimento de grupos e equipes
- Fases do desenvolvimento dos grupos
- O perfil do gestor enquanto facilitador do desenvolvimento de competências

2.1 A aplicabilidade do conceito de competências

Um dos maiores problemas enfrentados atualmente reside na questão de como gerenciar, capacitar e inserir as pessoas nas organizações, tanto em suas funções profissionais, gerenciais e empresariais como também no que se refere ao seu desempenho em determinadas situações e nas empresas, ou seja, o seu comportamento. Atualmente a preocupação em desenvolver competências profissionais pertinentes ao negócio das organizações e também aos modelos de gestão e de atuação cotidianos ocupa lugar de destaque nas organizações.

Podemos considerar que para cada modelo de gestão (e entendemos modelos de gestão como a maneira adotada pelas organizações para mobilizar pessoas e sensibilizá-las para o alcance dos objetivos organizacionais) existe uma maneira diferente de atuação em relação ao profissional. O modelo de gestão refere-se diretamente ao contexto organizacional, ou seja, reflete o clima e a cultura organizacionais, o perfil dos gestores, o perfil dos empregados, o negócio da organização, seu segmento de atuação, entre outros. Reflete o cenário onde a empresa representa o seu papel de protagonista no desenvolvimento de pessoas e de processos.

O profissional que atua em determinado segmento tem a oportunidade de utilizar-se de seu conteúdo técnico (aquele aprendido durante o seu percurso formativo em sala de aula, em sua formação completa) e também de habilidades que são desenvolvidas de acordo com o ambiente organizacional – cultura e clima das empresas, o que varia consideravelmente dependendo do segmento de atuação, do perfil das pessoas e de outros fatores técnicos e comportamentais que se destacam no dia a dia de trabalho.

Dessa forma, o profissional desejado e procurado atualmente destaca-se quando bem capacitado e orientado para as suas atividades, como um grande perfil também para o mercado de trabalho. Ou seja, o profissional bem desenvolvido internamente nas organizações aumenta a sua empregabilidade, o que faz com que ele se torne importante interna e externamente às organizações.

Essa visibilidade profissional provocou a necessidade de um grande investimento das empresas em políticas de retenção de talentos, como alternativa para fixar profissionais preparados e direcionados ao desenvolvimento organizacional específico da instituição da qual fazem parte. Empresas com o foco em preparação técnica e comportamental dos indivíduos transformaram-se, simplesmente por essa prática, em fontes de retenção de talentos por excelência.

Atualmente, profissionais com maturidade comportamental buscam e inserem em seu plano de carreira a possibilidade de trabalhar em empresas com essa diretriz de atuação. Essas organizações estão sintonizadas com a linha da Gestão do Conhecimento, que considera o saber como o ativo mais importante e definitivo à sua sobrevivência no mercado. Tanto empresas quanto profissionais defensores dessa linha de atuação englobam em seu potencial a possibilidade de unificar atribuições de competências gerais e pertinentes à sua formação e à sua área de atuação e as competências organizacionais.

Nesse cenário, surge também uma nova necessidade, que certamente poderá constituir-se numa competência: a gestão de pessoas nas organizações. Não estamos falando de gestão de pessoas como uma área ou setor de uma empresa, como as áreas de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Gestão de Gente. Apesar das nomenclaturas novas, na grande maioria das empresas, esses setores continuam atuando como meras áreas de administração de recursos e não de pessoas.

Quando falamos da Gestão de Pessoas como potencial competência de mercado, falamos da necessidade clara de que pessoas, processos e lideranças internas possam atuar seguindo uma orientação voltada para o desenvolvimento individual, para se alcançar a possibilidade de

um desenvolvimento grupal e, quem sabe, o desenvolvimento de equipes. Ter a possibilidade de atuar no gerenciamento de pessoas e de conflitos requer preparo, conhecimento amplo da empresa onde se atua, ou seja, do seu negócio, do seu mercado, do seu produto e do perfil de pessoas que compõem seu quadro funcional – o que se caracteriza como item primordial do diferencial competitivo das empresas nos tempos de hoje.

Apesar de sabermos que as organizações visam à produtividade e à lucratividade a todo instante, a tendência mundial e globalizada é a formação e atuação focalizada nas pessoas, ou seja, um trabalho totalmente voltado para a realização de atividades em grupos e posteriormente em equipes. O indivíduo se constrói e se caracteriza por estar em grupo e socializar-se a todo momento. Um dos grandes desafios do profissional atual é participar e facilitar o processo de transformação dos grupos em equipes.

Ainda temos uma nova tendência de mercado, que chamamos de “equipes de alta performance”. São equipes tecnicamente preparadas, que demonstram um alto desempenho em nível processual, bem como um nível alto de maturidade profissional e que colocam a gestão imediata em uma posição de consultoria interna. Ou seja, essas equipes são capazes de realizar sua autogestão e utilizam a figura do gestor como um grande cooperador e facilitador dos seus processos, e não como um direcionador.

Outro grande desafio é o fato de o próprio empregado constituir-se como uma grande liderança e potencial consultor interno, o que não só aumenta a sua empregabilidade, como também oferece a oportunidade para que esse profissional tenha visão sistêmica da organização e consiga ser direcionado a um plano real de sucessão de carreira. Esse processo caracteriza-se diretamente como possibilidade de desenvolvimento pessoal, profissional, técnico e de carreira, o que, na prática, remete a um processo interno de retenção de talentos.

Dessa forma, começamos a falar da atuação e da necessidade das **competências profissionais** de qualquer profissional no cenário do trabalho atual. Mas quem é o profissional desejado pelo mercado atual? Como se apresenta? Quais são as suas habilidades e seus diferenciais? No limiar deste novo século, a par dos esforços por avanços tecnológicos, cresce o empenho na busca de valores – justiça e solidariedade, entre outros – para a construção de novos modelos de organização. Nunca foi tão urgente e dramática a necessidade de conhecimento e da orientação aos valores humanos aplicados ao ambiente organizacional.

Nos últimos anos, muitos autores dedicaram-se ao aprofundamento das questões relacionadas ao conhecimento, nas empresas, e à identificação das características das organizações, cuja

visão, missão, estratégia, cultura, estrutura organizacional, estilo gerencial, estratégia de gestão de pessoas, normas, processos e práticas lhes garantem eficiência e eficácia. Destacam-se, entre eles, Ikaujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart, José C. Terra e Idalberto Chiavenato. São unânimes ao concluir que as empresas líderes em seus ramos de negócio apresentam características comuns de:

- gestão;
- ambiente de trabalho;
- liderança;
- postura e aprendizado, relacionadas com o que se tem denominado de Gestão do Conhecimento Interno associada às boas práticas em Gestão de Pessoas.

Nesta unidade estudaremos as novas práticas da aplicabilidade do conceito de Gestão por Competências, norteadas pela Gestão do Conhecimento e também pela teoria dos grupos e equipes. A motivação para tal objetivo está na crença de que a Gestão do Conhecimento se relaciona com a Gestão de Pessoas e que tal relação gera características específicas, sem as quais as empresas não conseguem ambientes e condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e para o aprendizado organizacional, isto é, para o que se caracteriza enquanto competência profissional.

Estudaremos também como alinhar os processos de Gestão de Pessoas aos de Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, aos de Gestão por Competências, o que se considera atividade fundamental para a atuação do profissional moderno. Atuar como profissional competente é um grande desafio, pois exige que o trabalhador se atualize a cada momento em relação às boas práticas do mercado e que saiba triar e priorizar aquelas que se aplicam ao seu contexto de atuação.

O termo **competência** surge considerando a possibilidade de discussão sobre a aquisição de conhecimentos específicos para necessidades organizacionais também específicas e com prazos determinados para serem adquiridas. Segundo Eboli (1999, p. 112), as experiências nessa área têm enfatizado os seguintes objetivos globais:

- despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado;
- incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- melhorar a capacitação e a adaptabilidade das pessoas ao mercado de trabalho.

Rabaglio (2001, p. 3) define competências como sendo “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitam ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação”. Atualmente, o termo competência é bastante enfatizado no modelo de Gestão por Competência, voltada para o quanto a gestão da empresa está preparada para dar suporte ao desenvolvimento e uso de competências individuais e de equipes, para alcançar os objetivos que deseja.

Mesmo que o conceito de competência exista desde a Idade Média, na qual era considerada como “a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos” (BRANDÃO, 1999), foi apenas no final do milênio passado que o conceito tomou *status* de uma das ferramentas capazes de solucionar os problemas que as organizações vinham enfrentando. Tal conceito não ficou restrito aos indivíduos, tendo a sua dimensão elevada à equipe de trabalho e, em alguns casos, é possível ver sua dimensão na organização como um todo.

Segundo os autores citados por Dutra (1999) no seu trabalho Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação das competências essenciais, “competência é o conjunto de qualificações que permite a uma pessoa ter uma performance superior em um trabalho ou situação”. Nesse trabalho o autor apresenta a posição que os europeus Zarifian (1996) e Lê Boterf (1995) defendiam, que é diferente da visão dos americanos naquela época. Segundo os europeus, “o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é demandado”.

Hoje, os autores têm tratado a competência “como sendo a somatória das linhas de pensamento americana e europeia, ou seja, como sendo a entrega e as características das pessoas que podem ajudá-las a entregar com maior facilidade” (DUTRA, 1999). O entendimento de entrega refere-se ao valor que a pessoa agrega à organização de forma efetiva, de tal maneira que o conhecimento ficará na empresa, mesmo depois que ela deixar a organização. Destacamos também Hammel e Prahalad (1995), que estabeleceram as competências críticas, que seriam aquelas que apenas algumas empresas possuiriam, até o momento em que outras concorrentes as imitassem e, nessa hora, elas passariam a ter competências comuns.

Para Dutra (1999), tais competências poderiam ser resumidas e diagnosticadas em duas competências interdisciplinares:

- as empresariais, que são as competências críticas, já instaladas, e as que estão por serem adquiridas para que a empresa aumente e consolide cada vez mais a sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua;

- as humanas, que são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos.

Trata-se de competências negociais gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais realizado anteriormente.

Prahalad (1999) – também criador do conceito de “competência essencial” – aborda as mudanças ocorridas na atualidade afirmando que é possível identificar pelo menos oito mudanças significativas em andamento:

- globalização;
- desregulamentação;
- privatização;
- volatilidade;
- convergência;
- fronteiras tênues entre os setores;
- padrões;
- fim da intermediação e nova consciência ecológica – e elas precisam ser administradas simultaneamente”.

O reexame do conceito de competência essencial e o enfrentamento dos novos e complexos desafios surgidos na administração das mudanças competitivas conduzem os executivos a adotarem as seguintes iniciativas, segundo Prahalad (1999):

- incorporar novos pacotes de tecnologias aos negócios tradicionais da empresa;
- modificar a composição das equipes – a globalização exige que os membros das equipes, provenientes de diferentes culturas, aprendam como um grupo único;
- transferir rapidamente as competências essenciais para diferentes unidades de negócios e múltiplas áreas geográficas.

A evolução do conceito de competência teve a interessantíssima abordagem de Durand (citado por BRANDÃO, 1999). Segundo esse autor, a competência ocorreria em três dimensões distintas:

- os conhecimentos;
- as habilidades;
- as atitudes.

Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral, mostrando que competência tem a ver com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à conclusão de uma determinada tarefa. Segundo Durand (citado por BRANDÃO, 1999), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o que lhe permite “entender o mundo”; a habilidade corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido; a atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho. As três dimensões propostas, segundo o mesmo autor, ocorrem simultaneamente, já que um indivíduo não realiza uma tarefa que exija a aplicação de determinada habilidade, sem antes conhecer os fundamentos dessa tarefa.

Quando abordamos o conceito de competência, devemos lembrar a definição estabelecida por Fleury e Fleury (2000): um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Fleury e Fleury (2000, p. 187) lembram que “a noção de competência aparece assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”.

Para Santos (2001), o futuro do bom desempenho dos recursos humanos, principalmente dos executivos e diretores, estará cada vez mais relacionado com a acepção holística implicada nessas competências, a qual inclui não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao desempenho no trabalho (querer fazer).

De acordo com Gramigna (2002), ao se estabelecer um modelo de gestão por competência, faz-se necessário adotar algumas premissas básicas que balizarão as ações gerenciais:

- conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;

- reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
- crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e de que aquilo que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

É necessário identificar as competências fundamentais para o sucesso do negócio e estabelecer a forma como será processada a aprendizagem. Na empresa que se pretende moderna, o treinamento para o trabalho em grupo deve ser incentivado para que, na interação entre os colegas e clientes, a teoria e o discurso sejam transformados em prática. Após participar dos treinamentos ou de situações em que sistematicamente o profissional terá de trocar, haverá uma mescla dos conhecimentos adquiridos com as habilidades alcançadas e daí a disseminação para todos os colaboradores na empresa. Toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva, com ela, todas essas competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante.

As competências também podem ser divididas em dois grupos: funcionais ou interfuncionais. As funcionais são aquelas que dizem respeito a um determinado negócio ou setor de apoio dentro da empresa, como a competência para análise de investimentos. As interfuncionais caracterizam-se pela sua aplicabilidade em qualquer cargo, como é o caso da competência liderança.

Hammel e Prahalad (1995) afirmam a implantação do processo de avaliação de competências requer cuidados, facilmente mapeados quando se analisam seus fatores críticos de sucesso. Primeiramente, os avaliadores devem conhecer profundamente os cargos e as pessoas que avaliarão; as competências devem ser priorizadas para a otimização do plano de desenvolvimento e esses planos devem estar alinhados com as aspirações das pessoas avaliadas. É necessário que o acompanhamento desses planos seja seguido de *feedbacks* regulares e construtivos, com o diagnóstico das competências. Deve-se considerar fatores externos ao ambiente de trabalho, como problemas familiares, de saúde ou financeiros, assim como a cultura da empresa, e permitir o erro, pois sem ele ninguém vai se arriscar a mudar e, finalmente, os líderes da empresa, independentemente do nível hierárquico, devem dar o exemplo correto.

2.2 A transferência do conhecimento no contexto da gestão por competências

Para Davenport e Prusak (1998), as empresas são mercados de conhecimento interna e externamente. Segundo os autores, a moeda circulante desse mercado é por eles chamada de reciprocidade, reputação e altruísmo, que funcionam como sustentáculos das transações de forma a estabelecer a confiança. Afirmam que os mercados do conhecimento baseiam-se principalmente no crédito, não no pagamento.

Nessa perspectiva, aprender numa sociedade cada vez mais informatizada do terceiro milênio compreende adquirir e usar novas metodologias, desenvolver competências como autogestão, resolução de problemas, adaptar-se e ser flexível diante de novas tarefas, assumir responsabilidades e aprender tanto autonomamente como trabalhando em grupo de modo cooperativo. As empresas que já perceberam isso utilizam-se das várias estratégias de transferência a fim de garantir a circulação e a efetivação do conhecimento em ação. Segundo Davenport e Prusak (1998), na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a transferência do conhecimento envolve a transmissão, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização deste. Davenport e Prusak (1998) afirmam que esta ocorre de maneira desorganizada, baseada em lógicas originais e singulares e não de maneira racional como pode parecer.

Para Sveiby (1998), a necessidade do receptor da informação transferida só se efetiva quando o funcionário participa do processo, através da utilização de todos os sentidos e, gradativamente, ele vai ocorrendo de forma natural, inconsciente e automática. Colocar a mão na massa é essencial, é a melhor maneira de aprender.

O caminho do conhecimento é feito de maneira individual até atingir toda a organização. As chamadas comunidades de interação cruzam as fronteiras dos grupos, das unidades da organização e da organização (MURICI, 2001). O importante é que, a partir dessa estruturação, inicie-se um processo de organização do conhecimento na empresa de forma a alcançar as aspirações ou as metas, assim como a autonomia dos funcionários, a derrubada de modelos mentais prejudiciais à organização, o planejamento a longo prazo e a diversidade e complexidade do ambiente organizacional.

Vê-se, no Quadro 4, o caminho que o conhecimento deve percorrer para se efetivar em forma de benefício para a empresa.



Quadro 4 - Síntese do processo de transferência de conhecimento

PROCESSO	O COMO	NA ORGANIZAÇÃO
Socialização (tácito em tácito)	Aprendizes e mestres	Treinamento prático (experiência). Observação, imitação e prática.
Externalização (tácito em explícito)	Metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.	Diálogo, reflexão coletiva. Dedução e indução. Metáforas e analogia. Modelos.
Combinação (explícito em explícito)	Classificação, acréscimo, combinação e categorização.	Documentos, reuniões, conversas ao telefone, redes de comunicação computadorizadas. Educação e treinamento.
Internalização (explícito em tácito)	Aprender fazendo. Verbalização e diagramação do conhecimento.	Documentos, manuais, histórias orais. Desenvolvimento de protótipos. Aprendizado organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Na coluna dos processos, formada pelas fases de socialização, externalização, combinação e internalização, podemos acompanhar como o conhecimento migra do tácito para o explícito, ou seja, como o conhecimento deixa de ser disperso, subjetivo, individual e passa a fazer parte do capital da empresa. A maneira como essas fases podem ser desenvolvidas faz parte da segunda coluna e finalmente, na terceira, é possível ver como a organização pode se instrumentalizar e organizar para criar ambientes propícios para a efetivação do processo. Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem essa forma de interação dos vários processos de maneira bem objetiva.

Davenport e Prusak (1998) tratam da questão da transferência e das formas como ela pode se efetivar, atentando para métodos compatíveis com a cultura organizacional. É necessário lembrar que o fato de haver conhecimento disponível não quer dizer que ele vá ser utilizado. Assim, a empresa deve perceber quais técnicas melhor se adaptam a sua cultura. Os autores sintetizam desta forma o processo de transferência do conhecimento:

transferência = transmissão + absorção (e uso)

Para tratar o conhecimento circulante na empresa de maneira sistematizada, os autores sugerem algumas técnicas, tais como relatórios, workshops, treinamentos, monitoramento de tecnologias dos concorrentes e dos clientes, sistemas de comunicação, bancos de dados de documentos ou bibliotecas do conhecimento, intranet, reuniões face a face, contatos pessoais ou qualquer outro sistema que facilite o trabalho em grupo. Garvin *et al.* (1998) ainda sugerem técnicas como transferência de pessoal, centros de excelência, equipes multifuncionais, sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento tácito. Ressalte-se que oportunidades como feiras abertas, fóruns, congressos, espaços de conversa informal facilitam a interação no dia a dia e efetivam alternativas importantes para a troca do conhecimento.

É fundamental destacar que determinados modelos mentais já arraigados podem prejudicar o sucesso dessas iniciativas. Ter acesso ao conhecimento, efetivamente, não está diretamente associado à sua utilização. Como nos treinamentos, existem mecanismos que exigem autoconhecimento, trabalho em equipes e enfrentamento de desafios, entre outros, e que podem encontrar resistências que atravanquem o processo. Como exemplos de mecanismos de defesa, podemos citar a teimosia, a falta de tempo, a falta de autoestima ou de confiança, o medo de assumir riscos. Independentemente dos meios utilizados, esses indicadores e outros podem impedir o processo de transferência. Para que isso não ocorra, deve-se incentivar a cultura da parceria, do compartilhamento e da colaboração, considerando os aspectos humanos e sua diversidade e os materiais como meios e não como fins.

A aprendizagem é um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos (SENGE *et al.*, 1994, p. 65). Assim, no processo de aprendizagem organizacional, a transferência se dá por meio de processos específicos. As organizações orientadas para a aprendizagem fazem esforços contínuos para aperfeiçoá-las. Nelas, os indivíduos sabem onde estão, o que querem e aonde querem chegar, de forma articulada e sintonizada com os interesses da instituição.

2.3 Desenvolvimento de grupo

Para início de conversa, precisamos saber um pouco mais sobre a caracterização e a importância dos grupos e das equipes nas organizações. Grupo é um conjunto de pessoas que possuem um objetivo comum, para o qual se dirigem de forma coordenada e organizada. O uso dessa



interação é que facilitará o alcance dos objetivos. Desenvolvimento de grupo é um processo que passa por diversas etapas, visando ao alcance da interdependência, o que significa estar atento à dimensão global do grupo, corresponsabilizando-se tanto pelos processos de solução de problemas utilizados por ele como pela qualidade das relações interpessoais.

2.3.1 Fases do desenvolvimento de grupo

O processo de desenvolvimento de grupo segue determinadas etapas ou fases. Existem vários modelos que as ilustram. O modelo de Will Schutz, baseado na Teoria das Necessidades Interpessoais, fornece uma visão abrangente desse processo. Segundo Schutz (1979), as fases são inclusão, controle e abertura. Essas três dimensões ocorrem nessa ordem no desenvolvimento dos grupos.

As questões da inclusão, a decisão de quem está dentro ou fora do grupo são as primeiras a surgir, seguidas pelas questões de controle (estar por cima ou por baixo) e, finalmente, pelas questões afetivas (estar próximo ou distante). Essa ordem não é rígida, mas a natureza da vida em grupo é tal que as pessoas tendem primeiro a determinar se querem ou não ficar em um grupo, depois a determinar que graus de influência irão exercer e, finalmente, a decidir quão pessoalmente próximas irão se tornar.

2.3.1.1 Fase da inclusão

O comportamento de inclusão refere-se à associação entre pessoas, a fazer parte, a estar junto com outros. É o desejo de merecer consideração e de atrair interesse e atenção. Caracteriza-se pela busca de interação com as pessoas, com a própria identidade e individualidade. A inclusão envolve o processo da formação grupal e é, portanto, a primeira questão interpessoal na vida de um grupo. Em síntese, inclusão compreende:

- associação entre pessoas;
- pertinência (fazer parte);
- significado como pessoa;
- estar junto com outros.

É característico dessa fase o aparecimento do “bate-papo”, que é de importância secundária para os membros do grupo, mas que funciona como veículo para que venham a se conhecer. Cada grupo bate seu papo dentro de suas paredes: “Como está o tempo?”; “Você sabia...?”; “De onde você é?”; “Em que é que você se graduou?”. A fase de inclusão

ocorre na formação do grupo. É a fase em que os membros estabelecem os limites de participação, sintetizados em:

- quanto dão de si;
- quanto esperam receber;
- como se mostrarão;
- em que nível se comprometerão.

2.3.1.2 Fase de controle

Essa fase abrange desde o desejo de ter autoridade sobre os outros até o desejo de ser controlado e isentado de responsabilidade. Comportamentos de **docilidade, submissão e acatamento de ordens** indicam aceitação de controle; comportamentos de **independência e rebeldia** expressam a falta de desejo de ser controlado. No equilíbrio entre os dois comportamentos encontra-se a competência. O membro do grupo que se sente competente pode dar ou acatar ordens dependendo do que for apropriado à situação e tem segurança de que os outros confiam na sua capacidade de tomar decisões. Existe também muita disputa pela liderança, ora entre os membros do grupo, ora com a figura do facilitador (contradependência). Em síntese, controle compreende:

- poder, influência;
- autoridade, domínio;
- competência.

No desenvolvimento do grupo, a fase de controle ocorre após a da inclusão, depois de consolidada sua formação. É a fase em que o grupo começa a se diferenciar, o que, em síntese, significa:

- estabelecer procedimentos e papéis;
- compartilhar responsabilidades;
- tomar decisões;
- distribuir poder;
- competir pela liderança;
- discutir sobre metas e métodos;

- formular normas de conduta;
- ter muita ou pouca influência.

Uma vez que a fase de controle se caracteriza basicamente por “estar por cima ou por baixo”, deve-se favorecer o trabalho o confronto, a competição, o poder, a tomada de decisão em grupo, a liderança.

2.3.1.3 Fase da abertura

Por se referir a comportamento, Schutz (1979) alterou o nome dessa fase – de fase de afeição para fase de abertura –, que se caracteriza por demonstrações de amizade e diferenciação entre os membros e pela construção de vínculos emocionais. O grupo torna-se, nesse momento, construtivo, interdependente, sinérgico e afetivo entre si, o que tende a levá-lo a uma maior criatividade e produtividade.

Em síntese, a afeição compreende:

- proximidade;
- sentimentos pessoais e emocionais;
- ser amado.

No desenvolvimento do grupo, a fase de afeição ocorre depois de resolvida a questão do controle, quando então os temas afetivos ganham destaque. Os membros investigam o fato de se tornarem emocionalmente integrados. Em grupos, o comportamento afetivo é demonstrado por atitudes de amizade e diferenciação. São manifestações típicas dessa fase:

- limites quanto à intensidade e qualidade das trocas afetivas;
- possibilidades de intercâmbio emocional;
- momentos de grande harmonia e afeto;
- momentos de insatisfação, hostilidade e tensão;
- aguçamento das emoções entre pares de pessoas.

2.3.1.4 Separação

Quando os grupos se desfazem, resolvem suas relações na sequência oposta, ou seja, afeto, controle e inclusão. Os membros dos grupos prestes a terminar exibem comportamentos característicos:

- evitam o reconhecimento do término do grupo para não lidar com a perda;
- aparentam indiferença ou desinteresse;
- fazem emergir sentimentos de hostilidade em situações não resolvidas;
- esquecem-se de trazer material para o grupo;
- atrasam-se ou ausentam-se com frequência;
- avaliam o desenvolvimento do grupo e estabelecem ações a serem realizadas após o término do grupo.

A separação não deve ser trabalhada apenas nos últimos momentos do grupo. Pelo contrário, deve haver uma preparação para que ele não termine com sentimento de perda, mas com sentimento de ganho de tudo o que ocorreu na sua evolução.

Conhecer e identificar as fases de desenvolvimento dos grupos é imprescindível para determinar a intervenção a ser feita e qual técnica vivencial será adequado utilizar. Nem sempre as fases ocorrem de forma tão lógica e sequencial. Cada grupo tem suas peculiaridades, mas, de modo geral, os grupos seguem esse modelo.

2.4 O perfil do gestor como facilitador do desenvolvimento de competências

O papel do gestor como facilitador do desenvolvimento de competências é decisivo para o funcionamento dos grupos nas organizações. Muitas vezes, esse papel é ocupado pela figura do gestor. De acordo com a tendência do mercado, essa função deixará de ser exclusiva das figuras das lideranças – e isso já está acontecendo ultimamente – e passará a ser desempenhada por qualquer empregado de uma organização que seja capaz de desempenhar a atividade de ser estimulador do desempenho, tanto processual, quanto comportamental.

O facilitador não conseguirá desempenhar seu papel com vitalidade, tranquilidade e competência, se não tiver firme crença na existência, no ser humano, em sua capacidade de autopercepção e mudança, além de fortes impulsos para o crescimento. Ele atua mais como um agente indutor, consciente de seu dever em apoiar o grupo e auxiliá-lo a aprender e, sobretudo, a atuar. Sua principal responsabilidade é a criação de uma atmosfera propícia e um clima favorável, que estimulem a participação, a confiança e o interesse do grupo.



A função do facilitador é observar atentamente os fenômenos ocorridos e monitorar a realização das atividades, incentivando o entusiasmo do grupo e interferindo para corrigir distorções, se for conveniente ou necessário. Suas tarefas básicas são:

- estimular e conduzir a percepção, a reflexão e a discussão das pessoas na direção dos objetivos predeterminados pelas empresas;
- neutralizar a agressão das pessoas ou do grupo como um todo; o facilitador deve deslocar a conduta agressiva com um comentário apaziguador ou enfrentar a situação, conduzindo o grupo para a reflexão sobre os sentimentos envolvidos e sobre as condições que geraram aquela situação;
- dar suporte emocional aos participantes; o facilitador deve ser percebido pelo grupo como fonte de apoio, que desperta sentimentos de confiança e segurança, para que o processo de autoconfrontação não seja difícil demais;
- funcionar como elemento de pressão moderada; o facilitador deve pressionar levemente as pessoas para que se confrontem com suas formas de perceber, pensar e agir, conscientizando-se das mudanças necessárias;
- reunir, ordenar, reforçar, clarear e sintetizar conclusões obtidas pelo grupo; o facilitador deve fazer uma síntese, ao final da discussão, que poderá ser enriquecida por seu depoimento pessoal ou por breves exposições de teorias relevantes, com utilização de cartazes ou transparências.

O papel do facilitador é ajudar o grupo a explorar a situação vivenciada, examinar os fatos, os sentimentos experimentados, objetiva e subjetivamente, para que cada participante possa aprender com a experiência vivenciada. Daí a importância de se ter habilidades, competência técnica e interpessoal, para criar com o grupo um clima de confiança mútua, de modo que os participantes se sintam à vontade para experimentar novas maneiras de atuar, de exercitar novos comportamentos.

2.5 Perfil do facilitador

David Casey denominou as seguintes características necessárias para um bom facilitador:

- percepção;
- habilidade conceitual;

- coerência;
- abertura e franqueza;
- paciência e flexibilidade;
- prontidão para dar e receber feedback;
- sigilo;
- competência interpessoal.

Além dessas características, é necessário que os profissionais apresentem uma série de outras habilidades que, se somadas às acima mencionadas, poderão maximizar as chances de sucesso do facilitador. São elas:

- habilidade de planejamento;
- habilidade de comunicação;
- habilidade de organizar o contexto;
- habilidade de empregar estímulos e reforços.

Finalizando esta unidade, podemos concluir que as competências técnicas e comportamentais extrapolam os muros das organizações e mostram-se presentes em nosso cotidiano. Atualmente cada profissional, independentemente da atividade que ocupa ou desempenha, deve atuar como gestor de pessoas e conseqüentemente como um facilitador.

É por exigência do mercado e por orientação interna das empresas que as atividades processuais não devem sobrepor-se às atividades personalizadas e comportamentais, que sustentam a operacionalização das atividades, mesmo que o grande foco organizacional seja a produtividade. O homem, o seu saber, a sua habilidade em trabalhar no coletivo são as grandes demandas empresariais da atualidade. O profissional que consegue adequar essas habilidades em qualquer contexto empresarial caracteriza-se hoje como referência de mercado.

Dessa forma, atuar sempre com o foco em desenvolvimento, seja individual ou das equipes, é uma necessidade que as empresas não podem mais esperar para desenvolver. E a sua vertente interna está na formação breve e emergencial dos seus empregados, para que isso possa acontecer de forma efetiva e eficaz. Construir-se de maneira competente e com foco em gestão de processos e de pessoas não é tarefa fácil, considerando que somos profissionais formatados por uma era extremamente industrial, de padrões e regras. Pensar o trabalho e a

atuação de forma diferenciada é uma tarefa de extrema habilidade e, mais uma vez, habilidade técnica e comportamental.

Cabe ao profissional atual moldar-se, adequar-se a essas novas mudanças, para atender a uma realidade empresarial, mas, sobretudo, à sua dimensão de empregabilidade.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, D. *Organizações de aprendizagem*. 1997. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Editora, 1990.

BRANDÃO, H. P. *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Brasília, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 1999.

CASTILHO, Áurea. *Liderando grupos – um enfoque gerencial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DAVEL, E. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 81-114.

DAVENPORT, Thomas, H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, J. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, Marisa (Coord.). *Desenvolvimento e alinhamento de talentos humanos às estratégias empresariais*. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: O Surgimento das Universidades Corporativas. In: EBOLI, Marisa. *Coletânea Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schumkler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mito e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FIGUEIREDO, S. P. *Gestão do conhecimento, estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Teresa L. *As pessoas na organização* (Org.). São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.



_____. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, p.35-50.

_____. Construindo o conceito de competência. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> > . Acesso em: 17 abr. 2012.

GARVIN, David *et al.* Aprender a aprender. *HSM Management*, São Paulo, n.9, p.58-64, jul./ago. 1998

GRAMIGNA, M. R. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MALHIOT, Gerard Bernard. *Dinâmica e Gênese dos grupos*. São Paulo:Livraria Duas Cidades, 1981.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MURICI, Maria das Graças. *Gestão do Conhecimento Organizacional na Realidade Brasileira*. Belo Horizonte: ECI-UFMG, 2001.

NERI, A. (Org.). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. 2. ed. Campinas: Papirus, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na empresa*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. *HSM Management*, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competência*. 5. ed. São Paulo: Educador 2001.

SANTOS, F. C. A. *Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão*. Revista de Administração (RAUSP), v. 36, n. 4, p. 18-32, 2001.

SCHUTZ, Will. *Profunda simplicidade*. 3. ed. São Paulo: Ágora, 1979.

SCHUTZ, Will. *O prazer*. Rio de Janeiro: Editora Imago, 1974.

SENGE, Peter M. *et al.* *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNIDADE 3:

A COMUNICAÇÃO COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL AO MUNDO DO TRABALHO

Nesta unidade abordaremos os seguintes tópicos:

- O perfil da Organização do Conhecimento
- Aprendizagem organizacional e o processo de comunicação interna estratégico
- Capital humano e a prática de *feedback* nos processos de comunicação
- Comunicação enquanto competência
- Fatores que influenciam o exercício da comunicação nos ambientes organizacionais
- Ferramentas auxiliares ao processo de comunicação interna organizacional: Sistema de Informação Gerencial, Monitoramento Ambiental e Inteligência Competitiva.

3.1 O perfil da Organização do Conhecimento: definições prévias para um processo de comunicação eficaz

A competência **comunicação** destaca-se como grande valor nos ambientes organizacionais. A necessidade de saber comunicar-se vai além da grande exigência por comunicar-se colocando-se sempre no lugar dos outros e da percepção da melhor forma de ajustar e posteriormente disponibilizar a informação para as organizações.

Antes de iniciar o assunto “comunicação”, falaremos um pouco sobre o conceito de informação e, posteriormente, sobre o conceito de conhecimento. Esse esclarecimento faz-se necessário, uma vez que a comunicação implica, por si só, uma troca constante de informações pertinentes a uma situação, que, se porventura não estiver estruturada e bem direcionada, perde sua funcionalidade e seus objetivos práticos.

O foco na aprendizagem e no capital humano, dentro da empresa, assume uma nova importância no que se refere à competitividade. Com as mudanças constantes, ser competente é muito mais do que executar tarefas com padrões preestabelecidos. Não basta

saber desenvolver determinada tarefa mecânica ou burocraticamente. Senge et al. (1994) observam que a competência é formada por três eixos básicos: a pessoa, a sua formação educacional e sua experiência profissional, aliadas à capacidade de comunicar e formar redes de conhecimento que agreguem valor. Somente a partir daí deve-se estabelecer o que é ser competente. Traduzir isso depois de ler o ambiente interno e externo à organização e obter resultados é um grande desafio.

Para tanto, é necessário saber administrar os modelos mentais dos membros da organização através de seu aperfeiçoamento de maneira espontânea, de modo a capacitá-los e ajustá-los às mudanças ambientais ou circunstanciais, envolvendo todos nessa tarefa. No desenvolvimento do trabalho em equipe, é importante que o líder perceba os múltiplos modelos e contribua com os demais na melhoria do ambiente. Torna-se necessário para os líderes e demais membros das empresas, num primeiro momento, reverem os seus modelos mentais e ampliem a sua percepção de mundo, buscando conscientizar-se da necessidade de desenvolver uma visão de complementaridade e interdependência, que é possível através do desenvolvimento do autoconhecimento.

Indicadores como o sistema de remuneração adotado, estratégias de participação, índice de rotatividade, nível educacional dos funcionários, investimentos em treinamento e desenvolvimento são formas de quantificar e qualificar os investimentos no capital humano. Devem ser promovidas transformações profundas: treinar, comunicar, encontrar profissionais que procurem o constante aperfeiçoamento, buscar alternativas que amenizem a permanente luta entre o capital e o trabalho e que resguardecem, através da transferência competente, a memória do conhecimento circulante.

Apesar da mudança de atitude ser um pressuposto básico que as organizações e as pessoas buscam para o desenvolvimento, é desejável que esse ambiente de mudança ocorra independentemente do programa ou “modelo” gerencial adotado. A consciência para essa necessidade é um processo interno ao indivíduo, que quer buscar conhecer seus próprios limites e necessidades, para concretizar as formas de contribuição em relação ao processo de mudança nos âmbitos individual (atitude) e organizacional (atividades desenvolvidas pelas empresas). Assim, descobrir, questionar, refletir e buscar o autoconhecimento torna-se ponto central para essa análise.

Senge *et al.* (1994) explicam que essa mudança não é transitória como aquelas relacionadas às novas técnicas ou operacionalização de ferramentas, ou aos modismos. Faz-se necessário refletir sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e a consciência que deve surgir do próprio indivíduo. Dessa forma, as pessoas

estarão mais conscientes sobre a sua contribuição no processo de mudança organizacional, estarão mais abertas à aprendizagem e terão condições de gerar melhores resultados nas suas atividades e processos da organização.

Senge *et al.* (1994) estruturaram o que seria gerir esse conhecimento através do que chamaram de Cinco Disciplinas, traçando o perfil de uma Organização do Conhecimento (*Learning Organization*). Nessa abordagem, então, a preocupação está em como promover a capacitação dos processos de trabalho para a redução das incertezas na solução de problemas complexos e para o aprendizado.

A primeira disciplina é o domínio pessoal, ou seja, o conhecimento de si mesmo. Este vai além da competência e das habilidades, embora se baseie nelas. Requer a compreensão de que aprender, em um trabalho criativo, não significa adquirir mais informações, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer atingir. É a aprendizagem generativa para a vida inteira. Através do domínio pessoal, aprende-se a esclarecer e aprofundar continuamente as metas e a concentrar as energias, desenvolvendo a paciência, observando a realidade de maneira objetiva.

A segunda disciplina trata dos modelos mentais. Aborda as ideias profundas arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes, que muitas vezes são inconscientes. O autor salienta que, por definição, todos os modelos são simplificações, que resultam da forma como as pessoas reagem a conceitos preestabelecidos ou consolidados. A mente já assume rapidamente respostas e atitudes arraigadas e trabalha com tal velocidade que é capaz de confundir o que se vê com as imagens já formadas anteriormente, com base naquilo que se pensa das coisas.

Quando se trata do desejo de transformar uma cultura organizacional, deve-se levar em conta a potência dos modelos mentais. Tudo isso pode ser trabalhado através de treinamentos, do formato da comunicação gerencial e das práticas contínuas, incentivadas pela postura de entusiasmo e aprendizagem. Nesse sentido, pequenas conquistas, aos poucos, contribuem para a construção de grandes resultados.

O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprendendo a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um meticuloso exame. Inclui também a capacidade de desenvolver conversas instrutivas, nas quais as pessoas expõem suas idéias com clareza e as deixam abertas à influência dos seus interlocutores (SENGE *et al.*, 1994, p. 58).

Portanto, o autoconhecimento é um caminho para identificar e mudar modelos mentais – tanto do indivíduo, como da organização – não condizentes com as ações desejadas.

A terceira disciplina enfoca o objetivo compartilhado. Senge *et al.* (1994) afirmam que é difícil se lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados por seus membros. Trata-se de construir um objetivo comum promotor dos interesses pessoais e organizacionais simultaneamente. Para criar um objetivo comum, os autores explicam que se devem buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro em vez de simples anuência. A criação desse objetivo é fundamental para as organizações de aprendizagem, tendo em vista proporcionar o foco e a energia para o aprendizado, ou seja, expandir a habilidade de criar.

A partir dessa construção, fica-se mais propenso a expor ideias, abrir mão de imagens profundamente arraigadas e reconhecer deficiências pessoais e organizacionais, isto é, fica-se mais aberto à mudança e ao questionamento de modelos mentais, o que permite o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem através da equipe.

Já na quarta disciplina, Senge *et al.* tratam da aprendizagem em equipe, representada pela união de pessoas em torno de um objetivo comum. A questão do grupo é fundamental para as organizações de aprendizagem; o fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos (SENGE *et al.*, 1994, p. 62).

Nesse caso, quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual. Para tanto, é fundamental a questão do *feedback*, tendo em vista a mudança dos modelos mentais. A percepção que as pessoas possuem de si mesmas não é necessariamente a que as pessoas que convivem com elas imaginam. Portanto, o *feedback* é uma forma de conhecer melhor a si mesmo (domínio pessoal) a partir da contribuição e da convivência com outras pessoas. Esse fato contribui para a construção de um indivíduo mais maduro e apto ao aprendizado, desde que se observe a questão fundamental da flexibilidade, ou seja, é necessário estar preparado para receber essas informações e saber como administrá-las.

Através do diálogo as pessoas aprendem a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. Isto é, a partir de feedbacks as pessoas constroem idéias e modificam seus modelos mentais visando o domínio pessoal, crescimento individual, do grupo e, conseqüentemente da organização. O trabalho em grupo proporciona, ainda, uma troca muito grande em termos de experiências. Este fato contribui para o desenvolvimento do indivíduo e do próprio grupo. Assim, as pessoas passam a enxergar a situação sob um prisma mais amplo e começam a desenvolver o pensamento sistêmico (SENGE et al., 1994, p. 63).

E, finalmente, a quinta disciplina, o raciocínio sistêmico, que é identificado pela capacidade de enxergar inter-relações, e não apenas cadeias lineares de causa e efeito, e de distinguir a complexidade de detalhes da complexidade dinâmica. Segundo Fleury e Fleury (1995, p. 13),

o pensamento sistêmico constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Ao referir-se ao raciocínio sistêmico, Peter Senge declara que todos os eventos estão interligados em um mesmo esquema e que cada um deles influencia todos os outros “amarrados por fios invisíveis”. Ilustrando a situação, observa-se que o próprio raciocínio de Senge et al. (1994) ao referirem-se às Cinco Disciplinas é sistêmico. Conforme Fleury e Fleury (1995, p.15),

o pensamento sistêmico constitui a quinta disciplina, integrando as demais, num conjunto coerente de teoria e prática, o que evita que cada uma seja vista de forma isolada, como modismos desenhados para provocar mudanças organizacionais.

O domínio pessoal é importante para se desenvolver o raciocínio sistêmico, tendo em vista a conscientização dos limites pessoais que interferem na percepção de escopos mais abrangentes do ambiente. No processo de identificação desses limites, além do autoconhecimento é importante trabalhar a questão do *feedback* através da percepção que outras pessoas possuem de nós, com o intuito de questionar as autoimagens construídas. Nesse sentido, complementa-se a percepção da realidade a partir da percepção do indivíduo (autoconhecimento) e do grupo.

Teixeira (2000), analisando os princípios que podem reger a implantação de um projeto de Gestão do Conhecimento, aponta como fundamental o comprometimento da alta

direção da empresa e a sua participação ativa nas decisões desse projeto. Nesse caso, deve-se fazer um balanceamento da estratégia de investimento em pessoas e tecnologia. A estratégia de implantação deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações.

Outro ponto importante é a ênfase que se deve dar à pesquisa/coleta de informações e à sua análise/contextualização. Um desbalanceamento em um ou outro ponto, em detrimento dos demais, irá comprometer os resultados finais do processo.

Na formação de redes de cooperação como fóruns, grupos de apoio e comitês, tanto para a orientação estratégica quanto para coleta e análise de informações, é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através dessa rede que será agregada inteligência ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores.

É fundamental a identificação e o uso adequado de tecnologia como suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. A ausência de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto. Para Teixeira (2000), numa estrutura organizacional adequada, a equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento deve estar estruturada e posicionada na organização. Uma estrutura e/ou posicionamento inadequados podem dificultar o acesso aos recursos e fontes de informação, comprometendo o resultado final do processo.

É importante também a orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento e é fundamental para resultados úteis, factíveis e atualizados. Uma falta de orientação e uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e a utilidade dos resultados finais.

A qualidade das fontes de informação e seu acompanhamento sistemático são cruciais para a qualidade e a confiabilidade dos resultados do processo de Gestão do Conhecimento, por isso é importante selecionar os indicadores de performance que sejam adequados ao processo e ao desempenho e que possibilitem o reflexo da eficiência e da eficácia. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo, e sua medição deverá ser reportada periodicamente para a direção da empresa, num contexto de avaliação.

Não pode ser deixada de lado a conexão com a comunidade de clientes e o monitoramento de suas expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será *feedback* fundamental para monitoração e melhoria no processo global. Fatores como a identificação de um perfil profissional da equipe, seja por treinamento, contratação ou terceirização, é crucial para a implantação bem-sucedida do processo de Gestão do Conhecimento na empresa.

E, finalmente, deve-se ter atenção aos aspectos legais e éticos quanto à coleta e divulgação de informações; esses procedimentos devem estar amplamente amparados pela empresa nos seus aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis.

A Gestão do Conhecimento não é um fim em si. A própria empresa só existe para atingir seus objetivos, cumprir sua missão e realizar uma certa visão de negócio. Então, nada mais justo do que a estratégia para a Gestão do Conhecimento refletir a estratégia competitiva da empresa. Do contrário, passa a ser mais um projeto que irá gastar dinheiro, causar confusão e frustrar expectativas. Numa visão de futuro, em muitos ramos de atividade, pode-se encarar a Gestão do Conhecimento como uma estratégia de negócio em si. Embora seja verdade que nunca é a hora errada de fazer a coisa certa, essa abordagem mais radical da Gestão do Conhecimento talvez seja pretensiosa demais para a grande maioria das empresas (TEIXEIRA, 2000).

As empresas que perceberem primeiro o potencial dessa mudança irão ocupar posições de destaque num novo ciclo econômico. Investir em Gestão do Conhecimento só é positivo para aquelas empresas que estejam pensando a longo prazo, que pretendam ainda estar no negócio daqui a muitos anos. No curto prazo, esse tipo de iniciativa não alcança seu real objetivo (mudar o modelo de negócio e de organização).

3.2 A importância da Comunicação Interna

A cultura organizacional é formada por crenças, valores, mitos e personagens que interagem entre si e se expressam através de comportamentos dos membros de uma organização. Segundo Bekin (1995), toda a informação disseminada no ambiente da organização tem que gerar *feedback*, ou seja, a informação deve se transformar em diálogo entre os colaboradores no âmbito da organização. Nesse sentido, a comunicação vem suprir uma necessidade organizacional, valorizando as relações internas organizacionais e fazendo com que os colaboradores conheçam melhor a empresa onde trabalham, bem como os setores que a compõem, as atividades exercidas e quem as desenvolve.



Essa postura faz com que a produção cresça – gerando um reconhecimento do esforço do colaborador junto à equipe administrativa e a alta gestão –, assim como a melhoria da qualidade de atendimento ao cliente. A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços. Essa missão será atingida pela integração de metas temporais – definição de intenções a serem implementadas em espaços de tempo – e pela realização de diversos objetivos.

3.3 Objetivos da Comunicação Interna como competência para as organizações

São objetivos diretos da comunicação interna nas organizações:

- motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento;
- criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos;
- direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas;
- contribuir para o desenvolvimento dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura pró-ativa e fundamentalmente direcionada ao foco do negócio;
- cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos, princípios da integração sistêmica;
- criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo;
- aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao colaborador captar, absorver e internalizar os *inputs* do sistema normativo, tecnológico e operativo;
- reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que se prestem a melhorar padrões e critérios decisórios na organização;
- apoiar os novos conceitos inseridos no modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e aos setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos);

- abrir as comunicações ascendentes permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização;
- permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais, além de uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas;
- oferecer maior transparência aos objetivos e metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento dos setores, áreas e departamentos;
- exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas.

Como afirma Ruggiero (2002),

não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se os seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

A comunicação interna nas organizações, empresas ou entidades nem sempre foi valorizada ou reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e a sobrevivência dessas instituições. Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas na tomada de decisões representam uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente é que acontece a troca de informações, o que posteriormente favorecerá a transposição dessas informações em conhecimento, traduzindo-se em competência o desempenho técnico e comportamental dos indivíduos nos cenários organizacionais.

A comunicação interna deve visar, principalmente:

- tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

3.4 Comunicação Interna: por que, como e quando deve acontecer

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir-se parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da comunicação interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram esse público. Nesse sentido, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, **como um instrumento da administração estratégica**, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Possibilitar que esse processo de comunicação flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações. A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anticomunicação” no que é essencial/necessário. “Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado” (RUGGIERO, 2002).

Portanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação, eliminando-se, assim, os afastamentos e as falhas na comunicação. O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional, desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal, é condição imprescindível ao bom andamento da organização.

Segundo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura à conversação e à troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. As comunicações administrativas consideradas como fontes de comunicação social e humana encontram os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário.

O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e destino (recebedor), isto é, o que envia a documentação e o que recebe. O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destinatário (quem a recebe) a compreende

ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino, à comunicação não acontece. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

3.5 Fatores que influenciam a comunicação

Para Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância.

- **Prioridade à comunicação:** qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa.
- **Abertura da alta direção:** disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores.
- **Processo de busca:** pró-atividade de cada colaborador em busca das informações de que precisa para realizar bem o seu trabalho.
- **Autenticidade:** verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em *times*.
- **Foco em aprendizagem:** garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, o que otimiza o processo de comunicação.
- **Individualização:** consideração das diferenças individuais (evitando estereótipos e generalizações), assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa.
- **Competências de base:** desenvolvimento de competências básicas em comunicação (escuta, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas.
- **Velocidade:** rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores.
- **Adequação tecnológica:** equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações:



1. canais formais da comunicação;
2. estrutura de autoridade;
3. especialização do trabalho;
4. propriedade da informação.

Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz, pois a falta de habilidade do emissor e/ou receptor constitui-se numa barreira. Consideram-se barreiras da comunicação:

- falta de motivação e interesse;
- reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações;
- diferenças de linguagem;
- colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes.

Para Ruggiero (2002), a qualidade de comunicação nas organizações deve pressupor individualização do processo em função das naturais diferenças entre pessoas quanto ao quadro de referência, nível de experiência, amplitude de interesses, grau de motivação etc. A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna. É através dela, com uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois é ele o responsável por essa imagem.

3.6 A saúde do ambiente interno

Um dos principais desafios dos administradores tem sido o de diagnosticar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com frequência e intensidade, no ambiente interno das organizações. O tratamento que se tem dado ao chamado clima organizacional (aqui entendido como o agrupar dos comportamentos humanos, dos modelos de gestão e políticas empresariais) no Brasil é ainda bastante precário.

Pode-se inferir que boa parcela dos programas adotados pelas empresas é ineficaz, porque não há adequados diagnósticos internos. O arco de problemas enfeixados pelo clima organizacional é frequentemente administrado por visões particularistas e sentimentos pessoais, sob abordagens intuitivas, com poucas técnicas e profissionais. Observa-se frágil disposição em sistematizar os tipos de problemas, agrupá-los em categorias diferenciadas, medir sua importância para

o equilíbrio interno e implantar medidas adequadas. Constituem, entre outras, distorções que devem ser avaliadas e tratadas em escalas próprias:

- inadequações nos programas de benefícios (médicos, odontológicos, hospitalares, sociais);
- frustrações do corpo funcional ante a política de promoção;
- pouca clareza e transparência normativa;
- dificuldades nas comunicações intersetoriais e departamentais;
- exagerada massa de papéis obstruindo os canais internos;
- inexistência de articulação no fluxo vertical de comando;
- tensões criadas pela agilidade da rede de boatos.

Conhecer onde começa e onde acaba cada questão é fundamental, para que se tome a melhor decisão e se encontre a solução mais eficaz. A tentativa, portanto, de estabelecer uma completa lista de situações compreende o primeiro passo de um programa na área de clima organizacional.

Dividir as situações por categorias é o passo seguinte, a fim de que o assunto possa ser entendido em sua dimensão técnica, humana, grupal e normativa. Medir a intensidade das divergências, identificar sua frequência junto aos diversos segmentos de empregados e estabelecer cruzamentos entre os problemas levantados é outra etapa, só cumprida com competência quando se realiza uma investigação em profundidade.

3.7 Sistema de Informação Gerencial, Monitoramento Ambiental e Inteligência Competitiva: ferramentas auxiliares à excelência da comunicação interna nas organizações

O sistema de informação tem papel de extrema relevância, no sentido de que deve estar a serviço dos objetivos e funções da organização, subsidiando o processo global e os vários níveis de ação, de acordo com a dinamicidade que caracteriza a administração de uma empresa. Assim, o sistema de informação se insere no processo dinâmico e contínuo de decisão e ação, oferecendo informação diferenciada para cada nível de decisão a ser tomada.



Nesse contexto, é fundamental para a empresa dispor de ferramentas que permitam monitorar o que está acontecendo, transformando desafios e ameaças em oportunidades de negócios, reduzindo o nível de risco. E esse é um dos papéis desenvolvidos pelo Sistema de Informação Gerencial, que, apoiado pelo Monitoramento Ambiental e pela Inteligência Competitiva – além do auxílio da comunicação interna bem estabelecida e desenvolvida –, é um dos pilares indispensáveis nas estratégias de concorrência empresarial.

3.7.1 Sistema de Informação Gerencial

Os sistemas de informação podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, o que prejudica seu desempenho.

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) pode ser definido como um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações, que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera, apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisão.

Levando em consideração que o contexto empresarial atual, altamente competitivo, exige que as organizações se voltem cada vez mais para o seu ambiente externo, demandando o monitoramento das variáveis exógenas, que compreendem clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, política, economia, tecnologia e tendências sociais e mercadológicas, o executivo não pode mais apenas apoiar-se no SIG de sua empresa para tomar decisões; ele precisa recorrer a sistemas que monitorem informações do ambiente externo. O Sistema de Monitoramento Ambiental constitui um sistema complementar e de apoio ao Sistema de Informação Gerencial.

3.7.2 Monitoramento Ambiental

Ultimamente, à medida que a competição se acentua em praticamente todos os mercados, os executivos passam a se interessar mais por dados externos do que por dados operacionais do dia a dia da empresa. As informações sobre o ramo de atividade em que a empresa opera

se tornam cada vez mais importantes. Os executivos passam a necessitar de sistemas que monitorem, coletem e analisem essas informações que o ambiente externo gera e que são de interesse para o planejamento estratégico da empresa.

A esse “processo” de coleta de dados externos dá-se o nome de Monitoramento Ambiental, considerado o passo seguinte na escala dos sistemas de informação de apoio aos executivos (BRAGA, 1998). Esse nível de necessidade de informação, com um escopo de fora para dentro da organização, refere-se ao meio organizacional em que a empresa está inserida, incluindo informações sobre concorrentes, governo, consumidores e tendências de mercado.

De acordo com Braga (1998), em termos conceituais, o processo de Monitoramento Ambiental é simples e deve identificar, acompanhar e analisar sinais de alarme precoce no ambiente. Esses sinais são os precursores de tendências e eventos emergentes que possam ter relevância futura no desenvolvimento dos negócios da organização, por isso precisam ser selecionados cuidadosamente entre a abundância de informação bruta existente e analisada, antes que se executem previsões detalhadas para caracterizar as tendências e os eventos emergentes, e para especular sobre suas prováveis consequências para a organização.

O Monitoramento Ambiental é um dos focos da Inteligência Competitiva, na medida em que esta é um processo que transforma informação bruta em inteligência. Ou seja, ele é um esforço sistemático e organizado pela empresa para observação, captação, análise e recuperação de informações sobre o ambiente econômico, tecnológico, social e comercial, indicando ameaças ou oportunidades, enquanto o Sistema de Inteligência Competitiva é o processo organizacional de coleta e análise sistemática dessas informações monitoradas, disseminadas como inteligência aos seus usuários, em apoio à decisão, nos níveis estratégicos e táticos.

3.7.3 Sistema de Inteligência Competitiva

Teoricamente, todas as organizações têm acesso às mesmas informações, que atualmente estão disponibilizadas em grande volume, o que pode ser utilizado como vantagem competitiva por algumas organizações e funcionar como barreira para outras. Embora as organizações estejam plenas de informação, raros são os casos em que a informação disponível é transformada em inteligência.

O diferencial é selecionar e analisar essa profusão de informações, transformando-as em inteligência, de modo que as organizações possam se adaptar às exigências do ambiente no qual estão inseridas. Portanto, as principais funções da Inteligência Competitiva são justamente a identificação de oportunidades ainda emergentes que geram necessidades, bem como



a capacitação da empresa no sentido de obter vantagens competitivas para atender às necessidades advindas das novas oportunidades no melhor tempo possível.

A incorporação dessas reflexões pelos dirigentes das organizações contribuirá para que os métodos de monitoramento da informação sejam entendidos e praticados como um processo dinâmico e contínuo de coleta, análise, avaliação e síntese da informação, possibilitando que a Inteligência Competitiva seja utilizada como recurso estratégico na tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando Sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRAGA, Fabiane dos Reis. *Um modelo de monitoramento ambiental orientado para o planejamento estratégico da CNEN*. 1998. Dissertação. IBICT-UFRJ/ECO, Rio de Janeiro. 1998.
- CAHEN, Roger. *Comunicação empresarial*. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- DUBRIN, Andrew J. *Princípios da Administração*. Tradução de Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw-hill, 1991.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATOS, Gustavo Gomes. *Por que é preciso comunicar?* 30 maio 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 24 ago. 2006.
- MORESI, Eduardo A. Dutra. Monitoramento Ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. *Qualidade da comunicação interna*. 08 out. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28 ago. 2006.
- SENGE, Peter M. et al. *A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.
- TEIXEIRA, Filho Jayme. *Gerenciando Conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro. SENAC. 2000



UNIDADE 4:

LIDERANÇA: A COMPETÊNCIA PROFISSIONAL POR EXCELÊNCIA

Nesta unidade serão abordados os seguintes tópicos:

- Liderança enquanto competência profissional essencial
- Contextualização histórica sobre liderança
- Teorias e perspectivas atuais
- Estilos, papéis e responsabilidades da liderança
- Habilidades e características da liderança segundo diversos autores

4.1 Contextualização histórica sobre liderança

Embora reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana, a liderança não obteve muita atenção dos primeiros estudiosos da administração. Inicialmente voltada para a tarefa, segundo os trabalhos de Taylor e posteriormente à estrutura organizacional, segundo os de Fayol, foi somente por volta da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e seus relacionamentos sociais, em detrimento de aspectos técnicos e formais das organizações.

Na Teoria Clássica, a liderança era considerada apenas sob o aspecto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais nos grupos de trabalhadores, atuando paralelamente ao poder formal. A liderança se tornou, desde meados do século XX, um dos temas administrativos mais pesquisados e estudados pelos acadêmicos, e diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados.

A liderança é um tema importante para administradores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização (STONER; FREEMAN, 1999). Liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos. O estudo desse tema vem sendo realizado através de três abordagens:

- a. baseada nos traços;
- b. comportamental ou funcional;
- c. contingencial ou situacional.

O primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi a tentativa de identificar as características e os traços pessoais, físicos, mentais e culturais dos líderes, tentativa essa que ficou conhecida como “**teoria dos traços**”. Os pesquisadores, na procura das características mensuráveis da liderança, utilizaram dois procedimentos:

1. comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas normais;
2. comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

A abordagem baseada nos traços mostrou-se pouco útil, já que nenhuma combinação de características distinguia consistentemente os líderes dos não líderes, ou os eficazes dos não eficazes. Essa teoria falhou ao não levar em consideração a influência e a reação dos subordinados e a situação em que a liderança se efetiva.

Embora tenha permanecido desprezada durante muitos anos, a “teoria dos traços” voltou a ser utilizada a partir da década de 1980, em especial nas pesquisas que estudavam traços relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas. Nesse período, destacaram-se, também, os estudos sobre líderes corporativos fortes e sua capacidade de desenvolver um senso compartilhado de valores e da missão entre seus subordinados. À medida que se evidenciava a dificuldade em isolar traços ou características que distinguíssem os líderes eficazes, os pesquisadores passaram a tentar identificar os comportamentos que pudessem determinar o seu sucesso.

A **abordagem comportamental**, surgida no pós-guerra, concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os pesquisadores descobriram que tanto as funções relativas às tarefas quanto as funções de manutenção devem ser realizadas por um ou vários membros do grupo, para que este funcione bem.

Estudos sobre os estilos de liderança distinguiam, por um lado, uma estrutura orientada para a tarefa – autoritária ou de iniciação – visando a direção e a produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado – democrático ou participativo – dando apoio às necessidades deste e

às necessidades de manutenção do grupo. Dessa forma, deduzia-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Embora a abordagem comportamental parecesse ir além da teoria dos traços, a diferença fundamental é que oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, em vez de uma lista de traços pessoais. Alguns estudos passam a sugerir, então, que a eficácia de um estilo de liderança em particular depende das circunstâncias em que ele é usado.

Em algumas situações, o líder autoritário, voltado para a tarefa (por exemplo, nas ações militares) era considerado mais eficaz; em outras, entretanto, era necessário um estilo em que predominasse a consideração (como o líder ocupado em missões sociais ou religiosas). De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 361), “a escolha do estilo de liderança deve ser influenciada por várias forças que existem no administrador, nos subordinados e na situação de trabalho”.

A dificuldade em isolar traços ou comportamentos de liderança universalmente eficazes levou os pesquisadores a tentarem determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. As principais variáveis situacionais identificadas foram a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização; as expectativas e comportamento dos pares.

A **abordagem contingencial** tenta identificar quais desses fatores situacionais são mais importantes e prever o estilo de liderança que será mais eficaz numa determinada situação. Segundo Bowditch e Buono (1992), entre os trabalhos a esse respeito, destacam-se os de Fiedler e Hersey-Blanchard. Segundo o modelo de Fiedler, as variáveis situacionais básicas são as relações líder-membros (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito), a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida) e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados.

Esse modelo prevê qual tipo de líder será mais eficaz nas oito combinações possíveis dessas variáveis. Dessa forma, as relações entre líder e subordinados podem ser boas ou más; as tarefas estruturadas ou não, e o poder do cargo do líder pode ser grande ou pequeno, combinado com um estilo de gerência voltado para a tarefa ou para o relacionamento. A abordagem caracterizada por Fiedler sugere que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis. Portanto, ou os líderes devem estar adequados a uma situação particular ou a situação deve ser mudada para se adequar ao líder.

A **teoria situacional** de Blanchard e Hersey (1986), conhecida como “teoria do ciclo de vida”, sugere que o estilo de liderança deve variar de acordo com a maturidade dos subordinados em relação à tarefa a ser realizada. Maturidade é entendida, no caso, como a capacidade e disposição da pessoa em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, sua vontade de realizar e sua experiência relacionada com o trabalho.

O relacionamento administrador / subordinado passa por quatro fases à medida que os subordinados desenvolvem motivação para a realização e a experiência. Há um estilo diferente de liderança adequado para cada fase. Para subordinados imaturos, que não conhecem a tarefa e não apresentam segurança, o estilo apropriado de liderança é o de *determinar* o que deve ser feito.

Aos que apresentam um pouco de segurança, mas ainda não têm a competência necessária, cabe ao líder *persuadir*. Em relação aos liderados que têm capacidade, mas se mostram inseguros, o líder deve *compartilhar*, isto é, apoiar suas iniciativas e participar junto com eles das tomadas de decisão. Quanto àqueles que apresentam elevada maturidade, isto é, são competentes e seguros, o estilo de liderança recomendado seria o de *delegar*. O líder pode ser, ainda, o responsável pela identificação dos problemas, mas seus liderados irão desenvolver as soluções, requisitando pouco apoio ou direcionamento.

4.2 Perspectivas atuais sobre liderança

Segundo Wheatley (1999), a abordagem situacional vem abrindo espaço a uma nova perspectiva. A liderança situacional, que partia da perspectiva de como a situação poderia afetar a escolha de estilos de liderança, passa a valorizar a rede de relacionamentos em que essa liderança está inserida. As habilidades de liderança vêm adquirindo uma inclinação relacional.

Os líderes estão sendo encorajados a incluir grupos de interesse, a evocar a subordinação inteligente à liderança, a delegar poderes. Observa-se que o contexto é estabelecido pelos relacionamentos envolvidos. Não se pode tentar influenciar uma situação sem levar em conta a complexa rede de pessoas que contribuem para a organização.

No contexto atual, os rápidos, e por vezes imprevisíveis, movimentos ambientais – nas esferas política, econômica, social e legal – conduzem as empresas para a contínua transformação. Dessa forma, todos os integrantes da empresa devem ter a capacidade de produzir respostas rápidas. Isso exige, cada vez mais, trabalho em equipe. Este, por sua vez, exige liderança eficaz.

Liderar significa compartilhar objetivos, ouvir sugestões, delegar poder, informar, debater, mobilizar esforços, transformar grupos em verdadeiras equipes. Consequentemente, o incentivo ao crescimento de pessoas torna-se pressuposto cada vez mais necessário, importante e valorizado. Os líderes se revelam no exercício da liderança. O líder que promove a verdadeira gestão participativa ultrapassa as fronteiras da empresa e amplia a interação com a sociedade. Como consequência, ocorre o aumento da competência profissional de cada colaborador.

Para Kuczmarski (1999), cabe ao líder uma série de iniciativas para exercer a efetiva liderança. A primeira diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos. A princípio, é necessário que haja a real intenção em estabelecer o relacionamento. Esse desejo tem de ser visível e sentido pela outra pessoa. O líder deve demonstrar estar disponível para conhecer melhor o outro indivíduo, seja através de palavras, atos ou emoções, expressando o interesse verbalmente, passando tempo com a outra pessoa e fazendo a ela perguntas pessoais. Para tanto, é necessário despender tempo com a pessoa de três formas: trabalhando juntos; socializando fora do local de trabalho (as conversas são geralmente mais enriquecedoras e satisfatórias do que ao redor de uma mesa de reuniões) e interagindo dessa forma constantemente.

Cabe a ambas as partes, entretanto, tomar atitudes que visem o cultivo do relacionamento. As ações falam mais alto que as palavras; relacionamentos requerem participação interativa da parte das pessoas envolvidas. Todos os membros do grupo são responsáveis pela formação do relacionamento pessoal, pois há necessidade de reciprocidade para seu estabelecimento.

Além de estabelecer e cultivar os relacionamentos, o líder deve conhecer as metas pessoais de cada membro do grupo e suas necessidades e ajudar a satisfazê-las. A partir daí, deve definir as novas necessidades e exigências do grupo, encorajando uma estrutura que possibilite às pessoas compartilharem construtivamente seus interesses. Os líderes são responsáveis por monitorar e coordenar esse processo dinâmico e ajudar o grupo a satisfazer as necessidades pessoais e os requisitos organizacionais.

Os membros do grupo e os líderes devem conhecer os pontos fortes e fracos uns dos outros. O líder deve saber como motivar e como pode decepcionar seus seguidores. A não ser que o líder descubra o talento e o potencial inato de cada elemento do grupo, jamais poderá dispor do seu potencial máximo.

Também é função do líder conduzir os eventuais conflitos. O conflito é parte normal de qualquer série de interações. O líder não deve resolvê-lo nem se tornar seu mediador formal. A administração do conflito é uma oportunidade de crescimento para o grupo. Em situações de conflito, um membro do grupo pode intervir para solucionar a situação, e isso o torna líder. Se o líder formal intervier, essa oportunidade se perderá.

Para Kuczarski (1999), liderança resulta em fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo. Isso requer que uma direção seja dada ao esforço do grupo e que o compromisso seja tomado por seus próprios membros. A autora considera que liderança é a responsabilidade por um grupo. Se não houver grupo, não há necessidade de líder. Pelo fato de todos trabalharem em grupos, todos precisam de habilidades de liderança. “A liderança aprendida é um processo contínuo. A pessoa não se torna repentinamente um líder, nem para de aprender as habilidades de liderança” (KUCZARSKI, 1999, p. 181).

O conceito do ambiente de trabalho como educador se baseia na ideia de que a liderança é responsabilidade de todos os membros do grupo e não apenas de um determinado elemento. Ela é aprendida quando os indivíduos interagem em um grupo – quando relações pessoais são formadas e a confiança desenvolvida. Mas o grupo deve ser participativo, dar apoio e demonstrar constantemente essa confiança.

Os líderes precisam servir como professores. No processo de gerenciamento de aprendizado, devem extrair informações dos participantes, mantê-los envolvidos e dedicados ao aprendizado e reconhecer seus progressos. A ênfase está no que o aprendiz assimila. Ele é a pessoa mais importante no processo e não o líder, a quem cabe ajudá-lo a adquirir habilidades, conhecimentos e técnicas e integrar essa informação a uma aplicação da vida real. São estes os estágios do gerenciamento do aprendizado:

- Descoberta: descobrir o que a pessoa já sabe antes de tentar “ensiná-la”. O aprendizado deve ser relevante para o aprendiz.
- Ensino: o material deve ser “apresentado” usando a modalidade mais conveniente entre ouvir, ver, experimentar, escrever e fazer.
- Aplicação: dar ao aprendiz a oportunidade de usar o que aprendeu, para que o líder possa perceber se o aprendizado ocorreu ou não. O aprendiz descobre se aprendeu corretamente e avalia seu próprio desempenho. Ele assume a responsabilidade pelo próprio aprendizado.

O desempenho dos empregados deve ser uma responsabilidade compartilhada e não apenas uma questão de fracasso ou sucesso individual. A força de trabalho não deve apenas responder a diretivas de cima para baixo. Os empregados querem ter autonomia (*empowerment*), querem aceitar responsabilidade coletiva pelo estabelecimento de valores e normas, definindo sua cultura e aprendendo a liderar.

A fim de facilitar o crescimento pessoal e o desenvolvimento da liderança, o ambiente de trabalho deve ser aberto e receptivo. Ambientes autocráticos não ensinam liderança. Pelo contrário, induzem os membros do grupo a ações ou atitudes que quase sempre refletem os interesses do líder, em detrimento dos interesses grupais. Wheatley (1999) considera que, em algumas organizações, certos valores e formas de fazer negócio podem ser identificados em qualquer dos seus membros, seja num operário ou num gerente sênior. Essa similaridade é encontrada em toda a organização, apesar da complexidade de funções e níveis.

O que molda o comportamento nessas organizações é a combinação entre expectativas de comportamento aceitável, expressas de modo simples, e a liberdade concedida às pessoas de se firmarem de maneira não determinista. Essas organizações aprenderam a confiar nos fenômenos naturais organizadores. Elas contam com o poder de princípios ou valores diretores, cientes de que estes constituem influências suficientemente vigorosas sobre o comportamento, para tornar cada funcionário um representante desejado da companhia.

Baseada nessas ideias, Wheatley (1999) lembra a importância da existência de princípios diretores simples: visões orientadoras, valores fortes, crenças organizacionais – as poucas regras que as pessoas podem usar para moldar seu comportamento. A tarefa do líder é comunicá-las, mantê-las sempre presentes e claras, permitindo às pessoas a liberdade de agir dentro do sistema.

Devido à rapidez com que as mudanças ocorrem no contexto em que as organizações estão inseridas, é crescente a necessidade, manifestada pelos empregados, de maior direcionamento e orientação por parte de seus líderes (BORNSTEIN; SMITH, 1996). Assim, líderes possuem uma clara visão da organização e o direcionamento a ser dado, são capazes de comunicar essa visão para partilhá-la com outros. E, desse modo, conseguem que trabalhem juntos como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dessa visão.

Um líder com intenção de servir pode proporcionar esperança e ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e desejam realizar e colaborar. Nenhuma empresa pode funcionar com sua capacidade plena sem que seus funcionários confiem nos acordos e nos compromissos assumidos por seus líderes. Os líderes devem manter as promessas feitas aos seguidores, mesmo que isso represente sacrifício e risco pessoal.

Líderes servidores ouvem e aprendem com aqueles que são liderados. Eles circulam, conversando e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização. Devem estar dispostos a se colocar no lugar das outras pessoas. Por fazerem acontecer através das pessoas, os líderes devem ser generosos na delegação de autoridade e responsabilidade. Usurpar a capacidade de um subordinado tomar uma decisão consiste em grave erro e uma injustiça do superior (POLLARD, 1996).

As equipes são o espaço ideal para prover os indivíduos de oportunidades para praticarem suas habilidades de liderança, administrar conflitos, formar e manter um senso de comunidade ou cultura de grupo ao estabelecer valores compartilhados. A satisfação e o compromisso dos empregados com a organização dependem de existirem ou não valores compartilhados em sua cultura.

Os líderes devem fazer comunicações a seus empregados e solicitar suas sugestões. Juntos, devem estabelecer uma visão e desenvolver valores que vão facilitar a realização dessa visão. A boa comunicação é essencial para que ocorra esse processo. A liderança e os empregados devem comunicar apoio às suas culturas, enviando mensagens coerentes uns aos outros. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores na cultura do ambiente de trabalho. A satisfação com a cultura interna afeta o desempenho externo da organização. Se a empresa tiver estabelecido e se concentrado nas normas e valores internos, os empregados se sentirão mais positivos a respeito da empresa. Sua performance individual melhorará, refletindo no desempenho da organização.

Mostrar intensidade de sentimentos e apoiar a diversidade são, também, iniciativas necessárias ao líder. Líderes baseados em valores são seguros de si e se sentem confortáveis em expressar emoção. Isso significa comunicar seus verdadeiros sentimentos, seja um elogio positivo, um diálogo neutro ou uma crítica construtiva. Expressar emoção é o primeiro ingrediente da paixão. O segundo é uma clara demonstração da fé e da convicção relativa aos objetivos. Os líderes que demonstram intensidade de sentimentos tendem a manifestar um carisma que entusiasma e motiva todos a sua volta. Paixão inclui o reconhecimento dos indivíduos – como são e quem são. Uma crença forte na diversidade e o apoio ao pluralismo promovem uma liderança que legitima o valor e o respeito por todos os indivíduos da organização.

Dirigentes empresariais eficazes, que pretendem construir organizações duradouras, devem ter a capacidade de cultivar a próxima onda de líderes, ou suas contribuições certamente não durarão mais do que sua presença física na empresa. Como enfatizou Pree (1994), a arte da liderança concentra-se, em larga escala, em zelar pelo progresso da organização; em lançar e desenvolver novos líderes que velarão pelo futuro para além do seu próprio. Numa época em que a liderança é crucial à sobrevivência das organizações, existe uma grave carência de pessoas qualificadas para liderar.

Existe uma crise no desenvolvimento de lideranças. Os métodos tradicionais utilizados para treinar e educar executivos não acompanharam o ritmo das mudanças que ocorriam no mundo. Da mesma forma, as experiências e o desenvolvimento na função não produziram a liderança de que as organizações precisavam.

4.3 As características e habilidades de liderança segundo diversos autores

O que é importante para ser um bom líder? Quais são as habilidades necessárias para gerir diversos níveis de grupos de trabalho? Diversos pesquisadores já estudaram as habilidades, características ou atributos de liderança. No Brasil, relatos a respeito do tema surgiram no fim dos anos 1990.

São apresentadas, a seguir, as ideias de alguns deles, consideradas significativas para esta investigação.

Liderança segundo Naiditch (1998)

Segundo Naiditch (1998), em pesquisa realizada no fim dos anos 1990, por encomenda do Centro de Excelência Empresarial do Rio Grande do Sul (instituição mantida por grandes empresas gaúchas), foram identificadas qualidades e habilidades desejáveis nos executivos do final de século.

Os pesquisadores ouviram 136 altos executivos de grandes empresas (faturamento mínimo de 140 milhões de dólares), localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Desses executivos, 65,4% são de empresas de capital estrangeiro.

O estudo concluiu que as empresas procuravam executivos proativos, hábeis nas relações interpessoais, coordenadores de trabalhos em equipe, motivados, negociadores, éticos, íntegros, dotados de visão estratégica, capazes de liderar, conhecedores de sua empresa, focalizados no resultado e com capacidade de decisão.

As atitudes ou valores considerados pelos entrevistados como as mais importantes foram, pela ordem: predisposição à negociação e para correr riscos, criatividade, flexibilidade, motivação e intuição. Eles também desejam contratar pessoas com habilidades para dimensionar o tempo adequadamente, coordenar trabalhos em equipe, gerenciar inovação, tratar com culturas diversas, antecipar ameaças e oportunidades.

De acordo com a pesquisa, os executivos devem se preocupar, ainda, em adquirir um perfil generalista, em ter visão global da empresa e um bom conhecimento de negócios internacionais, processos de alianças e *joint ventures*. Devem, também, aprender outros idiomas, saber manipular informação por meio de computador e, se for preciso, fazer pós-graduação.



Entre as empresas de controle nacional, a característica mais requisitada era a abertura a novas ideias. Já as de capital estrangeiro preferiam que o executivo tivesse predisposição para correr riscos.

Liderança segundo Robert Katz (1974)

Um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança foi realizado por Robert Katz (1974), que foi professor em Harvard e Stanford, além de dirigir empresas e atuar como consultor. Nesse estudo ele identificou três grupos de habilidades básicas que o líder deveria possuir em grau variado, dependendo do nível de administração que estivesse exercendo.

a. Habilidades técnicas

Definidas como o entendimento e a proficiência em uma atividade específica, que particularmente envolva métodos, processos, técnicas e procedimentos. Habilidade técnica envolve conhecimento especializado, capacidade analítica e facilidade no uso de ferramentas e técnicas dentro de uma determinada disciplina.

b. Habilidades humanas

A habilidade humana é a capacidade que o líder deve ter para trabalhar efetivamente como membro de um grupo e para obter esforço cooperativo do grupo por ele liderado. A real habilidade em saber trabalhar com outras pessoas deve se tornar uma atividade contínua e natural, uma vez que envolve sensibilidade não só nos momentos de tomada de decisão, mas também no dia a dia do comportamento de cada um. Para essa habilidade ser efetiva, ela deve ser natural e “inconscientemente” desenvolvida e, da mesma forma, de modo consistente, ser demonstrada em cada ação do indivíduo.

c. Habilidades conceituais

A habilidade conceitual consiste na capacidade de visualizar o empreendimento como um todo, isto é, reconhecer como as várias funções na organização são interdependentes e como mudanças em cada parte podem afetar todas as demais; reconhecer relacionamentos, percebendo se os elementos significativos existentes em cada situação permitem ao líder ser capaz de atuar proativamente, o que acarreta um fluxo saudável de cumprimento de atividades em toda a organização.

Pode-se dizer que a habilidade conceitual incorpora considerações dos demais aspectos, técnico e humano. Ainda que o conceito de “habilidade” seja a capacidade de transformar conhecimento em ação, o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao

desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual).

Na prática, essas habilidades encontram-se profundamente inter-relacionadas, sendo difícil identificar onde uma termina e a outra começa. Qual a habilidade mais adequada para cada nível da administração? Em níveis inferiores, a habilidade técnica ainda é responsável por muitos dos grandes avanços empresariais. À medida que o administrador se move em direção ao ápice da pirâmide organizacional, afastando-se do “processo operacional”, a necessidade da habilidade técnica torna-se menos importante, visto que ele já deve ter preparado os subordinados e pode ajudá-los a resolver seus problemas. Já no topo, a habilidade técnica pode até não mais ser necessária, e o executivo pode ainda ser capaz de atuar eficazmente, se suas habilidades humanas e conceituais estiverem bem desenvolvidas.

Katz (1974) retoma alguns conceitos que haviam sido abordados por Fayol, no que tange às funções administrativas. Em sua obra *Administração industrial e geral*, Fayol (1950, p. 15) conclui que “a capacidade principal de um operário é a capacidade técnica” e que “à medida que se eleva a escala hierárquica, a importância da capacidade administrativa aumenta enquanto a da capacidade técnica diminui”. A habilidade humana de trabalhar com outras pessoas é considerada essencial para a administração efetiva em cada nível. Entretanto, sua importância seria maior nos níveis mais baixos da hierarquia, nos quais a interação entre gerentes e subordinados é elevada.

Para o nível mais alto da administração, a habilidade conceitual se torna a mais importante de todas. Um diretor-executivo pode ter deficiências de habilidade técnica ou humana e, ainda assim, ser efetivo, se contar com subordinados que apresentem as demais habilidades em grau elevado. Todavia, se sua habilidade conceitual for fraca, o sucesso de toda a organização poderá ser ameaçado (KATZ, 1974).

Liderança segundo Decrane Jr. (1996)

Como elucida Decrane Jr. (1996), embora existam numerosas variações no estilo de liderança e abordagens distintas, os atributos fundamentais permanecem constantes na sua maior parte. Esses atributos essenciais são por ele divididos em quatro áreas básicas: caráter, visão, comportamento e confiança. A seguir esses atributos estão explicados detalhadamente.

a. Caráter

Líderes verdadeiros são justos e honestos e, não apenas em virtude das leis e dos regulamentos, são éticos, abertos e fidedignos. Vitórias de curto prazo podem ser alcançadas sem esses atributos, mas a liderança duradoura e o sucesso – em qualquer nível – são impossíveis sem eles. Esses traços fundamentais e básicos se desdobram em outras características. Os líderes são também:

- imbuídos de humor e humildade e, por natureza, inclinados a tratar com igualdade as pessoas nas organizações;
- conscientes e honestos consigo mesmos, assim como em relação às suas próprias potencialidades, fraquezas e esforços sinceros para melhorar;
- compreensivos e capazes de respeitar os concorrentes ou adversários e aprender com eles, tanto em situações de liderança quanto em condições gerais de negócio;
- pró-ativos, movimentando-se em direção às metas de forma determinada e com inexorável resolução.

b. Visão

Os líderes que serão seguidos conseguem despertar a imaginação, através da visão que leva além do que é conhecido, e podem traduzi-la em objetivos claros. Líderes empresariais bem-sucedidos definem metas para realizar sua visão. O compromisso com as metas e, conseqüentemente, com a visão, se torna evidente pelas ações e pela contínua comunicação do que precisa ser feito e por quê.

Blanchard (1996) entende que, para ajudar as pessoas a vencer, o líder deve ser capaz de gerenciar a energia e mudar a condição física delas. Sendo assim, definir a visão concentrará a atenção das pessoas e mostrará a direção. Uma vez definida a visão e estando todos compromissados com ela, o papel do líder é dedicar a atenção à fisiologia, isto é, a como as pessoas estão agindo e desempenhando suas atividades na organização, e alinhar o desempenho delas à visão.

Ajudá-las a alinhar o comportamento à visão da organização solidificará o alcance das metas e deslocará a energia na direção desejada. Isso resulta em uma organização onde as pessoas não apenas sabem para onde estão sendo levadas, mas têm autonomia para chegar lá. Entretanto,

o líder deverá ser especialista em articular uma visão e motivar os outros com um futuro concebido. Ele descobrirá nos valores e crenças compartilhados os pilares do compromisso, do contexto e da criatividade. Finalmente, o líder delegará responsabilidade real – e esperará que os empregados a utilizem (MANDL; SETHI, 1996, p. 257).

c. Comportamento

Embora os líderes devam se adaptar a circunstâncias específicas e constantemente mutáveis, os mais bem-sucedidos demonstram um conjunto comum de comportamento. Esses líderes

- agirão e estarão propensos a racionalizar a inércia, com inexorável determinação para assegurar que a ação seja implementada;
- criarão e moldarão a mudança, em vez de aceitá-la de forma passiva, e desafiarão o *status quo*;
- dimensionarão as oportunidades do presente sem comprometer a necessidade de investir e construir para o futuro;
- prosperarão em um ambiente de trabalho sem fronteiras, focando os resultados, sabendo que muito pode ser feito se não for dada importância a discussões estéreis sobre quem fica com os créditos;
- avaliarão e desenvolverão pessoas com base nos seus pontos fortes, desempenho e potencial;
- pensarão de forma positiva, jamais desistirão; buscarão a oportunidade escondida em cada desafio;
- darão suficiente ênfase ao detalhe para saber se os objetivos estão sendo alcançados, ou se o caminho está correto, sem, entretanto, deter-se ao ponto de comprometer os resultados;
- buscarão o consenso sem ficarem paralisados com a ideia de cometer um erro ou de serem intolerantes com aqueles que os cometem;
- comunicarão incessantemente – influenciando, estimulando, criticando e ouvindo

Com extrema clareza, os líderes transmitem

- expectativas bem articuladas, de alto desempenho, para cada e todo membro da organização, e a crença de que todos, inclusive o líder, serão avaliados de acordo com essas expectativas baseadas no desempenho;
- compreensão de que a comunicação é um processo bilateral, no qual os líderes ouvem, esperam por *feedback* e novas ideias e são guiados pela necessidade de estimular e influenciar, não de comandar e controlar;
- aceitação do princípio de que membros de equipe bem informados são realizadores mais motivados e mais fortes, e uma disposição para se comunicarem com as equipes e alcançar o objetivo com determinação;
- confiança e fé nos empregados e o desejo de oferecer oportunidades a qualquer pessoa disposta a aceitar a responsabilidade inerente ao dever.

d. Confiança

Um saudável grau de autoconfiança possibilita ao líder empreender difíceis iniciativas necessárias ao cumprimento das metas. É essa autoconfiança que faz com que os líderes tenham disposição para correr riscos com prudência, encorajando os demais a correrem riscos semelhantes.

Os líderes assumem riscos de forma responsável – riscos que se associam convenientemente a possíveis recompensas. Líderes verdadeiros sabem o que é necessário para realizar suas visões e metas, mesmo que isso signifique ter de enfrentar resistências. A autoconfiança do líder também possibilita que as pessoas tenham confiança e apoiem o progresso de outros na organização. Acreditando na imensa capacidade de pessoas com autonomia (*empowerment*), os líderes liberam essa capacidade, incentivando as equipes, não apenas com elogios sinceros e reconhecimento, mas também fazendo críticas construtivas e aprovando, de forma responsável, “tentativas corajosas”, assim como vitórias verdadeiras.

Líderes autoconfiantes não se sentem ameaçados pelo sucesso dos outros na organização. Eles elogiam o sucesso dos outros com rapidez e autenticidade e não desperdiçam energia se preocupando com a própria posição ou a de seus colegas na organização. Realizar a visão e as metas mantém suas mentes ocupadas.

O caráter e os atributos encontrados em líderes verdadeiros são fundamentais em todos os níveis de responsabilidade. As competências principais da liderança podem amadurecer, ampliar-se e ser aperfeiçoadas, à medida que o escopo de responsabilidades da pessoa aumenta, mas os princípios básicos da liderança ajudam pessoas em todos os estágios de responsabilidade de liderar (DECRANE JR., 1996).

Liderança segundo Steere Junior (1996)

De acordo com Steere Junior (1996 p. 265), parte crítica da função do líder é a definição e o desenvolvimento da cultura organizacional. Cabe a ele estabelecer os elementos básicos da cultura organizacional:

- identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão;
- especificar comportamentos que exemplifiquem os valores ou princípios da empresa e liderar pelo exemplo;
- desenvolver um método pelo qual as pessoas recebam *feedback* sobre seu desempenho, tanto em termos profissionais / financeiros, como comportamentais;
- assegurar que os sistemas de recompensa e de reforço – monetários, como o pagamento, ou menos tangíveis, como envolvimento e acesso – sejam coerentes com os valores e princípios organizacionais, reconheçam e promovam comportamentos desejáveis e reprimam os indesejáveis;
- assumir pessoalmente a responsabilidade de defender a cultura desejada e reconhecer a necessidade da redundância e do reforço do que é esperado e do que é inegociável.

Líderes bem-sucedidos devem ter credibilidade pessoal. Os líderes fidedignos possuem hábitos, valores, traços e competências pessoais que geram confiança e compromisso naqueles que dirigem. Devem, também, ser capazes de desenvolver competência administrativa. Essa competência provém de líderes que podem adaptar, estruturar, implementar e melhorar processos organizacionais para atingir metas empresariais.

Um líder deve gerar credibilidade pessoal e competência administrativa. Com credibilidade pessoal, sem competência administrativa, a liderança não se sustenta. No inverso, o líder não conseguirá desenvolver a ligação emocional, necessária em períodos de mudanças rápidas e turbulentas, e também fracassará. Os líderes que demonstrarem credibilidade e competência gerarão entusiasmo e desempenho, solução e resultados, compromisso e capacidade. Serão pessoas de forte caráter, que construirão organizações também fortes, as quais não dependerão do caráter deles para atingir o sucesso.



Liderança segundo Ulrich (1996)

Para Ulrich (1996), cinco passos são necessários para que esses líderes convertam aspirações em ações, nos âmbitos pessoal (credibilidade) e organizacional (competência).

- 1. Avaliação:** o líder precisa avaliar as potencialidades e deficiências pessoais e empresariais. Admitir as deficiências e ser capaz de alavancar pontos fortes possibilita que conheça bem a si mesmo e a sua organização, a fim de progredir.
- 2. Articulação:** articular as metas e diretrizes pessoais e organizacionais.
- 3. Alocação:** alocar recursos pessoais, tais como tempo e acessibilidade. Líderes que não gerenciam seus calendários não conseguem credibilidade, pois não têm tempo para alguém ou alguma coisa. Desenvolver competências através de treinamento, moldar equipes, reprojeter processos de trabalho e compartilhar informações se torna um meio de alocar a energia organizacional.
- 4. Atenção:** concentrar a própria atenção para ganhar credibilidade, tendo entusiasmo em relação a algumas prioridades e prestando atenção àqueles cujos interesses não podem ser atendidos pela regra geral. Os líderes ajudam as organizações a focalizar a atenção, especificando algumas prioridades principais, perseguindo, com determinação, essas prioridades e desenvolvendo uma cultura organizacional que busque soluções.
- 5. Responsabilidade:** o líder tem o dever de prestar contas. Sem um processo de responder e relatar, as metas pessoais se tornam aspirações, não realidades.

Da mesma forma, torna-se imprescindível construir um sistema de gerenciamento do desempenho, no qual os comportamentos organizacionais são esperados e explicados.

Segundo Ulrich, 1996, p. 221, os líderes do futuro serão conhecidos

- menos pelo que falam e mais pelo que realizam;
- menos pelo título e pela posição e mais pela experiência e competência;
- menos pelo que controlam e mais pelo que moldam;
- menos pelas metas que definem e mais pela mentalidade que constroem;
- pela grande credibilidade pessoal e pela excepcional competência administrativa.

Liderar pela influência é mais eficaz na constituição do compromisso e do desempenho sustentado do que liderar pela autoridade posicional ou pelo medo e pela intimidação direta.

Não obstante, os líderes precisam conhecer os elementos com que estão trabalhando, possuir altas aspirações e grandes ideais, e compreender a dinâmica do movimento e como ela gera energia.

“Líderes que são flexíveis quando se deparam com obstáculos recarregam a energia de seus empregados, em vez de consumi-la, e mantêm a organização seguindo em frente” (PLAMONDON, 1996, p. 271). Os bons líderes devem ser capazes de identificar talentos e habilidades nas diversas pessoas e grupos que compõem a atual força de trabalho e que serão cada vez mais diversos.

Liderança segundo Meléndez (1996)

Os líderes podem ser definidos como pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores (MELÉNDEZ, 1996). Esse autor considera que, para atender aos diversos requisitos da liderança, são desejáveis as seguintes características:

- **Entusiasmo** - Líderes eficazes são entusiasmados com a causa que patrocinam e com o compromisso para com o bem maior e público.
- **Clareza das metas** - Bons líderes normalmente conseguem explicar o que estão tentando realizar com clareza e simplicidade, e conseguem convencer sobre sua importância. Ter clareza, contudo, não é sinônimo de ser definitivo e intransigente. Bons líderes são bons negociadores.
- **Perseverança** - Os líderes aprendem com o fracasso; eles tentam novamente, por vezes, de maneira diferente. São também eternos aprendizes, utilizando o aprendizado e sabendo quando desistir e tentar outras alternativas. Bons líderes também compreendem as falhas de seus subordinados, evitando as punições. Eles os ajudam e à organização a aprender com o fracasso. Punir o fracasso inibe a iniciativa e a disposição para correr riscos, ambas necessárias às organizações e à liderança eficaz.
- **Gentileza, honestidade e integridade** - Líderes tratam todos à sua volta com gentileza, respeito e honestidade, da mesma forma que gostariam de ser tratados. Isso tem implicações na maneira como se comunicam, dão *feedback* e instruções, e definem os sistemas de recompensa e incentivos. Bons líderes estão atentos às necessidades humanas de seus colegas e subordinados.

- Renovação contínua - Líderes e organizações eficazes estão constantemente engajados na reflexão e na autoavaliação.
- Líderes como professores - O bom ensino é, basicamente, uma boa comunicação, uma das principais habilidades do líder. Líderes eficazes se comunicam com os subordinados de modo a libertá-los e a extrair deles as melhores contribuições.
- Autoconhecimento

Diante das inúmeras atribuições do líder, faz-se necessário que as organizações atentem para a necessidade de desenvolver as novas lideranças em seu meio.

Liderança segundo Bolt (1996)

Abraham Zaleznik, professor de Harvard, escreveu em seu livro *A Mística Gerencial* que a liderança é feita de “solidez, qualidade humana e princípios morais. Infelizmente, estamos em falta destas três qualidades em nossas vidas coletivas” (ZALEZNIK *apud* BOLT, 1996, p. 172). A educação executiva concentrou-se basicamente em habilidades profissionais.

O treinamento da liderança apresenta falhas. A princípio, são apresentados cursos rápidos, nos quais são oferecidos treinamentos centrados na orientação funcional e técnica, favorecendo habilidades gerenciais e não as de liderança. Poucos oferecem oportunidades de integrar o conteúdo de seus programas a questões próprias das organizações. Aproximadamente 80% do desenvolvimento do executivo típico resultam de experiência no desempenho da função. Infelizmente, essa experiência tem favorecido historicamente habilidades gerenciais em detrimento das habilidades de liderança. Esses executivos são parte de um sistema que confunde gerência com liderança.

No lugar de um sistema que costumava produzir gerentes unidimensionais, Bolt (1996) propõe, para os dias de hoje, uma estrutura de desenvolvimento de liderança tridimensional. Esse processo abrangente reconhece que executivos precisam de raciocínio, conhecimento e habilidades diferentes daqueles do passado. Não basta ser um perfeito especialista no negócio; um executivo também deve ser um excelente líder.

A estrutura tridimensional pressupõe o desenvolvimento de habilidades profissionais, de liderança e de eficácia pessoal. As habilidades profissionais se referem à mentalidade e aos recursos necessários para identificar e abordar desafios profissionais globais. As de liderança pressupõem

a capacidade de liderança plenamente desenvolvida, necessária para conduzir a organização ao futuro de modo confortável. Já as habilidades de eficácia pessoal são necessárias para atingir a excelência, o equilíbrio e a contínua renovação.

A dimensão profissional tem sido o grande foco no desenvolvimento dos líderes. Bolt (1996) propõe que sejam abordados temas como a criação de novos tipos de organização; a liderança das mudanças; como atuar no mercado global; a organização voltada para o aprendizado; o favorecimento da inovação e da tecnologia. A dimensão de liderança estaria baseada no estudo das teorias e habilidades clássicas e contemporâneas. Sobre essa base, os executivos poderiam desenvolver sua expressão pessoal de liderança, alicerçada na autenticidade, na ética e na integridade. A liderança só se desenvolve a partir de uma combinação de competência e caráter.

Por fim, a dimensão pessoal pressupõe que as pessoas não podem ser líderes efetivos se não tiverem sucesso em sua vida pessoal. Para que se alcance plenamente essa dimensão, faz-se necessário esclarecer e desenvolver o objetivo, a visão, os valores e os talentos pessoais e integrar as metas e prioridades do trabalho à vida pessoal. É preciso que o futuro líder reconheça sua responsabilidade pessoal e busque a autonomia; tenha uma apreciação da natureza, da ciência, da arte e dos atributos humanos; valorize o bem-estar físico e emocional e tenha desenvolvido uma mentalidade de aprendizado contínuo.

Evidentemente, o desenvolvimento da estrutura tridimensional não é comum na atualidade, porém, à medida que as organizações evoluem, esse modelo poderá ser de grande importância para o desenvolvimento da liderança, uma vez que aborda a multidimensionalidade dos líderes.

Liderança segundo Farren e Kaye (1996)

Para Farren e Kaye (1996), o foco da arte de liderança se desloca de dirigir e instruir, para facilitar e habilitar. Essas autoras propõem que o líder passe a atuar como orientador de seus liderados no processo de desenvolvimento pessoal e profissional, visando melhor adequar as necessidades das pessoas e da organização onde atuam. Entre as diversas maneiras e oportunidades de promover esse desenvolvimento, destacam-se determinadas categorias que abrangeriam as ações a serem implementadas pelo líder. Cada categoria é um papel distinto de liderança que corresponde a um estágio diferente do processo de desenvolvimento de carreira do subordinado (FARREN; KAYE, 1996).

Na categoria do tipo **facilitador**, estariam presentes habilidades como:

- capacidade de auxiliar a identificar os valores das carreiras, interesses profissionais e habilidades negociáveis das pessoas;
- capacidade de auxiliar as pessoas a reconhecerem a importância de um planejamento de carreira de longo prazo;
- habilidade de desenvolver um clima aberto e receptivo, no qual as pessoas podem discutir suas preocupações com a carreira;
- talento para ajudar as pessoas a entenderem e articularem o que desejam de suas carreiras.

A segunda categoria seria a do tipo **avaliador**, na qual caberia ao líder:

- fornecer *feedback* honesto aos membros da equipe quanto ao desempenho e à reputação destes;
- esclarecer os padrões e expectativas segundo os quais o desempenho será avaliado;
- ouvir as pessoas para entender o que é importante para elas quanto à atual função e suas expectativas;
- chamar a atenção para a relação entre desempenho, reputação e metas profissionais;
- sugerir ações específicas que as pessoas possam tomar para melhorar o desempenho e a reputação.

Como **realizador de previsões**, caberia ao líder:

- fornecer informações sobre a organização, a profissão e o segmento de mercado;
- ajudar as pessoas a localizarem e terem acesso a fontes adicionais de informação;
- evidenciar as tendências emergentes e novos avanços que possam afetar as perspectivas de carreira das pessoas;
- ajudar a compreender a realidade cultural e política da organização;
- comunicar a diretriz estratégica da organização para a equipe.

Atuando como **conselheiro**, o líder deverá:

- ajudar a identificar uma gama de metas de carreira desejáveis;
- auxiliar as pessoas na escolha de metas profissionais;

- relacionar potenciais metas de carreira aos requisitos da atividade e à intenção estratégica da organização;
- identificar possíveis fontes de apoio e obstáculos ao alcance das metas de carreira de seus liderados.

Como **habilitador**, o papel do líder será:

- auxiliar no desenvolvimento de planos de ação detalhados para o alcance das metas de carreira;
- fornecer apoio para o cumprimento das metas, favorecendo contatos úteis com pessoas de outras áreas do setor de mercado ou da organização;
- discutir os recursos dos membros da equipe e as metas da carreira com outras pessoas que poderiam oferecer oportunidades no futuro;
- articular recursos necessários à implementação dos planos de ações de carreira.

As mudanças que vêm ocorrendo na natureza do trabalho, como a extinção de cargos antes necessários para manter as estruturas burocráticas, cargos esses que, atualmente, são substituídos por *softwares* de gestão, bem como atividades anteriormente desenvolvidas por operários qualificados, e que são, nos dias de hoje, realizadas por sistemas automatizados conduzidos por poucos operadores, somados ao desgaste da confiança na liderança tradicional, são tendências apontadas por Farren e Kaye (1996) como determinantes da necessidade de alteração no papel da liderança.

As estruturas organizacionais de cunho tradicional, de perfil autocrático, estão cedendo espaço a outras, mais democráticas, de estilo participativo e cooperativo. A liderança passa a ser distribuída também à força de trabalho. Embora a coincidência de interesses entre organização e trabalhadores não possa ser aceita, há a possibilidade de se buscar uma mutualidade de interesses, através de projetos participativos que visem o desenvolvimento dos liderados e focalizem os objetivos estratégicos da organização. Cabe ao líder articular a visão de futuro que possa atender essas aspirações compartilhadas.

4.4 As competências atuais da liderança

Durante quase cinco anos, Bennis (1995) pesquisou os aspectos da liderança como forma de fundamentar seu primeiro livro sobre esse tema. Para embasar seu estudo, desejava encontrar 90 líderes eficientes. O grupo final era formado por 60 executivos de empresas, em sua maioria

presentes na lista da revista *Fortune*, a qual ranqueia as 500 maiores empresas, e 30 do setor público. Sua meta era encontrar pessoas com habilidade para liderar, contrastando com aqueles que eram apenas “bons gerentes” – líderes de verdade que afetam a cultura, que são arquitetos sociais das suas organizações e que criam e mantêm valores.

O grupo de 60 líderes empresariais não era diferente de qualquer perfil de alta liderança nos Estados Unidos. A média de idade era de 56 anos. A maioria era composta de homens brancos, sendo seis negros e seis mulheres. Buscando identificar as características comuns a esses líderes, tarefa que exigiu muitas investigações, Bennis encontrou, a princípio, mais diferenças do que semelhanças.

O grupo era formado por pessoas que pensavam com o lado esquerdo e outras, com o lado direito do cérebro; algumas que queriam fazer sucesso, outras que não queriam; líderes que eram eloquentes e sabiam se expressar e outros que eram sucintos e se expressavam mal.

O mais interessante era que poucos integrantes do grupo tinham o estereótipo dos líderes carismáticos (BENNIS, 1995, p. 75).

Essa mesma constatação quanto ao carisma foi apontada por Drucker (1996), no prefácio da obra *O líder do futuro*. Segundo Mendes e Abrahão (1996), o carisma é uma palavra de difícil definição. Trata-se de algo impalpável, mas fácil de reconhecer quando se está diante de alguém que o possua. Alguns o chamam de charme, outros de magnetismo pessoal ou liderança nata. O currículo de administração de empresas não o inclui, tampouco os manuais trazem a receita para adquirir carisma.

No dicionário Aurélio, carisma é definido como uma espécie de força mágica, oriunda de poderes divinos ou diabólicos. Aliado ao domínio da técnica, o carisma encontra-se associado às pessoas cujo desempenho vai muito além da competência – não importa a profissão. Ao contrário das pessoas comuns, os carismáticos não se deixam escravizar por fórmulas predeterminadas de comportamento. Eles se ajustam, rapidamente, às necessidades de acordo com a situação. Entre os atributos dos líderes carismáticos que seduzem seus subordinados está a integridade, a impressão de que o líder acredita, incondicionalmente, nos valores que apregoa (MENDES, 1996). Conger (1991, p. 25) entende que os líderes carismáticos distinguem-se da seguinte forma:

- Percebem a oportunidade e formulam a visão. Estudos indicam que os líderes carismáticos possuem duas habilidades características, que, quando combinadas, com frequência os destacam dos demais. A primeira é a sensibilidade para as necessidades dos

participantes. A segunda qualidade é uma habilidade incomum em ver as deficiências da situação existente, bem como as oportunidades à mão.

- Articulam a visão. Os líderes carismáticos tendem a diferir dos demais, devido a seus objetivos e ao modo como os comunicam.
- Criam confiança na visão. Para ser eficaz como líder, muitas vezes é importante que os subordinados desejem os objetivos propostos pelo líder. Assim, o líder carismático tem de gerar entre os subordinados uma confiança excepcional nele e nos objetivos que articula. Então, faz isso por meio dos riscos que corre pessoalmente, de sua perícia não convencional e de seu sacrifício pessoal. Essas qualidades destacam o líder carismático dos demais.
- Atingem a visão. No final, os líderes carismáticos se diferem dos demais devido ao uso extensivo que fazem do exemplo pessoal e da criação de um padrão de comportamento, do emprego de táticas não convencionais e da prática de incutir o senso de poder a fim de demonstrar como sua visão pode ser atingida.

Apesar da diversidade entre os líderes entrevistados, que era profunda e não devia ser desprezada, Bennis identificou certas áreas de competência compartilhadas por todos os 90 líderes. A partir de observação e análise, ele definiu quatro competências evidentes em, praticamente, todos os membros do grupo: gerenciamento da atenção, do significado, da confiança e de si mesmo.

1. Gerenciamento da atenção:

Uma das características mais aparentes nesses líderes é sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois possuem um ponto de vista, um sonho, um conjunto de intenções, um programa, uma estrutura de referência. Transmitem um extraordinário senso de comprometimento, o que atrai as pessoas para eles. Os líderes gerenciam a atenção através de um ponto de vista envolvente (visão), que leva os demais a um lugar aonde nunca foram. Portanto, a primeira competência de liderança é o gerenciamento da atenção através de um conjunto de intenções ou pontos de vista, no sentido de resultados, metas ou direção.

A visão inspira, anima, transforma o propósito em ação. Os líderes são pessoas voltadas a resultados. A intensidade acoplada ao comprometimento com a causa pela qual lutam envolve inicialmente o líder e estimula a adesão dos seguidores. A liderança também é uma transação entre líderes e seguidores. Um não existe sem o outro. Além de obter atenção para sua visão, os líderes também dão atenção aos seus seguidores. A interação entre líder e liderado é muito mais complexa que o simples comando. Eles fazem surgir o melhor um no outro. É um movimento sutil de energia de um lado para o outro, que cria a unidade.



2. Gerenciamento do significado:

Para tornar sonhos visíveis e alinhar as pessoas com esses sonhos, os líderes precisam transmitir seus pontos de vista. A comunicação e o alinhamento ocorrem simultaneamente. Os líderes tornam as ideias tangíveis e reais para os demais, para que possam apoiá-las. A meta do líder não é simplesmente explicar ou esclarecer, mas criar um significado. Quanto mais complexa a organização, mais importante é essa capacidade. Líderes eficazes podem transmitir ideias através de diversas camadas da organização, a grandes distâncias, e mesmo através de sinais de interferência de grupos com interesses específicos e opostos. Quanto maior a quantidade de informações disponibilizada para uma sociedade ou organização, quanto mais fatos e imagens, maior será sua sede de significado. Os líderes somam fatos, conceitos e casos para produzir um significado para o público.

Como se captam imaginações? Como comunicar visões? Como fazer com que as pessoas se alinhem por detrás das metas de uma organização? Os trabalhadores têm de reconhecer e apoiar ideias com identidade definida. A habilidade de comunicação é inseparável da liderança efetiva. A capacidade de gerenciar a atenção e o significado vem do indivíduo como um todo. Na pesquisa realizada por Bennis com os executivos, identificou-se que vários eram excelentes comunicadores, outros, nem tanto.

Entretanto, isso não comprometia seus estilos de comunicação. Alguns desses líderes usavam outras formas, que não a comunicação verbal, para transmitir a seus subordinados o que pensavam. Eram usados modelos ou desenhos, metáforas, comparações e analogias, como forma de fazer os subordinados entenderem sua intenção. Líderes são pessoas com capacidade de se expressar plenamente. Elas também sabem o que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio necessário.

Todas as organizações dependem da existência de significados e interpretações partilhados da realidade, o que facilita a ação coordenada. As ações e símbolos de liderança estruturam e mobilizam o significado. Os líderes falam e definem o que anteriormente estava implícito ou não tinha sido proferido; depois, criam imagens, metáforas e modelos, a fim de proporcionar um foco para nova atenção. Desse modo, consolidam ou desafiam o *status quo*. Portanto, um fator essencial em liderança é a capacidade de influenciar e organizar significado para os membros da organização.

Essa segunda competência de que fala Bennis é representada pelo estilo e pelos meios através dos quais os líderes transmitem e moldam significados. Variam desde exercícios visuais, musicais, de modelos e simbolismos, até uma imagem verbal mais excêntrica. Apesar das variações de estilo, todo líder de sucesso está consciente de que uma organização se baseia em um conjunto de significados partilhados que definem

papéis e autoridade. Também é certo que uma responsabilidade chave é comunicar o esquema que molda e interpreta situações, de modo que as ações sejam guiadas por interpretações comuns da realidade.

Os líderes têm de dar “significado”. Não no sentido restrito de dizer como fazer (*know-how*), mas por que fazer (*know-why*). Essa distinção ilustra a diferença entre líderes e gerentes. Os últimos utilizam, geralmente, um processo mental conhecido como solução de problemas. Esse processo envolve um problema, um método e uma solução, a qual decorre do problema e do método. Quando nem o método, nem o problema e muito menos a solução são conhecidos, o processo mental adquire um aspecto criativo.

Criatividade, por sua vez, envolve um problema descoberto que necessita ser trabalhado do começo ao fim. A mais alta forma de descoberta é aquela relacionada à percepção do problema. Isso é muito semelhante a identificar uma nova direção ou visão para uma organização. Surge, então, a diferença entre gerente e líder: um é solucionador de problemas, o outro é o descobridor de problemas.

Como avaliar se um problema descoberto (ou uma ideia criativa) tem valor? Os critérios cognitivos podem não ser suficientes para empreender essa avaliação. A aceitação de uma visão exige que seus seguidores estejam dispostos a dar atenção à suposta contribuição criativa. Entretanto, a aceitação de uma ideia nova nunca é determinada, unicamente, pela sua qualidade. As condições do ambiente onde ela se apresenta são inerentemente imprevisíveis; podem destruir uma boa ideia com a mesma facilidade com que destroem a má.

A liderança cria um público novo para suas ideias porque altera a forma de entendimento, transmitindo informação de tal modo que fixa e assegura tradição. A liderança, por transmitir significado, cria uma comunidade de aprendizagem, o que constitui, em essência, as verdadeiras organizações. A comunicação cria significado para as pessoas. É a única maneira pela qual qualquer grupo pode se alinhar em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca, em todos os níveis, é a base para o processo criativo.

3. Gerenciamento da confiança:

A confiança é essencial para todas as organizações, sendo seu principal determinante a segurança, denominada por Bennis (1995) de constância. Segundo esse autor, estudos revelam que as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar – mesmo que discordem de seus pontos de vista – a seguir pessoas com quem concordam, mas que são inconstantes em suas opiniões.



A confiança possibilita que as pessoas realizem, funcionando como elemento que atenua o atrito natural entre elas. Confiança implica responsabilidade final, previsibilidade, segurança. Confiança é a liga que mantém a integridade organizacional. Pessoas que se mostram previsíveis, cujos posicionamentos são conhecidos e mantidos, inspiram confiança. Os líderes efetivos são confiáveis e incansavelmente persistentes. Pessoas excepcionais têm feito sacrifícios contínuos pelas causas em que acreditam, porque escolheram um caminho e se ativeram a ele. É essa dedicação incessante que engaja a confiança.

O posicionamento é o conjunto de ações necessárias para implementar a visão do líder. Se a visão é a ideia, o posicionamento é o nicho que o líder estabelece. Para conseguir isso, o líder deve ser o modelo, não apenas da clareza, mas também da constância e da confiabilidade. Uma organização possui uma estrutura saudável quando tem um senso claro do que é e do que tem de fazer. Isso define integridade organizacional e se constitui na ferramenta com a qual os líderes podem compreender e moldar sua cultura.

A integridade organizacional é difícil de ser atingida, uma vez que a organização é constituída por diversas partes que interagem. Para que uma organização tenha integridade, é preciso que tenha identidade, isto é, que estejam definidos a razão de sua existência e seus objetivos. A liderança efetiva assume riscos, inova, contesta e muda a cultura organizacional. Mas isso só é possível se houver paciência e coragem por parte de seus líderes, para enfrentar a oposição às mudanças, sejam quais forem, por melhores que sejam.

4. Gerenciamento de si próprio:

A quarta competência da liderança é o gerenciamento de si próprio, com o líder conhecendo e dispondo de suas habilidades de forma eficaz. Os líderes conhecem seus pontos fortes e os valorizam, bem como seus pontos fracos, buscando compensá-los. Eles devem nutrir esses pontos fortes com disciplina, isto é, conservar-se trabalhando e desenvolvendo os próprios talentos, sendo responsáveis por sua própria evolução.

Não é preciso que os líderes sejam excepcionais em todos os aspectos, mas não podem ignorar suas próprias limitações e devem aprender a compensá-las. Os executivos eficazes normalmente formam uma assessoria que compensa suas fraquezas. Possuem a capacidade de discernir a necessidade de ajustar seus pontos fortes e fracos com as necessidades da organização.

O autoconhecimento determina que os indivíduos que o possuem são bons em seus cargos; têm as habilidades necessárias, gostam do que fazem, pois seu trabalho satisfaz às suas necessidades e motivos básicos. E, finalmente, orgulham-se de seu trabalho, porque ele reflete seu sistema de valores (BENNIS, 1995, p. 79).

O resultado mais importante do autoconhecimento é o estabelecimento de uma relação de autoconsideração entre o líder e seus subordinados, isto é, a valorização da autoestima destes, a qual os leva a criarem um senso de confiança e altas expectativas recíprocas. Para existir uma liderança de sucesso, é preciso haver uma fusão entre equilíbrio emocional e otimismo em relação a uma consequência desejada. Suas ações são apresentadas como uma fusão entre trabalho e divertimento, estimulando as pessoas para caminhar no sentido dos objetivos comuns. Os líderes de fato dão aos subordinados poderes para transformar intenção em realidade e sustentá-la.

O líder não precisa abdicar do poder, nem os seguidores precisam estar continuamente contestando a autoridade. O poder deve ser uma unidade de troca, usado em transações criativas, produtivas e comunicativas. O grande líder, ao reconhecer suas falhas, deve cercar-se de colaboradores que possam compensá-las, mas também deve ceder poder para que estes possam fazer aflorar suas capacidades. Para Bennis (1995), a liderança deve ser sentida em toda a organização. Ela dá ritmo e energia ao trabalho e poder à força de trabalho. O *empowerment* é o efeito coletivo da liderança em organizações com líderes eficazes, e é evidente nos aspectos apresentados a seguir.

- Significado: os seguidores têm de sentir que sua missão fará diferença e que eles são necessários ao sucesso da organização. A contribuição pode ser pequena. No entanto, as pessoas percebem que o seu trabalho possui significado e importância.
- Competência: significa desenvolvimento e aprendizagem no trabalho. O senso crescente de perícia e horizontes sempre novos melhora o desempenho e o alinhamento com as metas organizacionais. Os líderes valorizam o aprendizado e o conhecimento, da mesma forma que as pessoas que trabalham sob suas ordens. Os líderes deixam claro que não existe fracasso, apenas erros que dão *feedback* e orientam para o que deve ser feito depois.
- Comunidade: estarem alinhados para um propósito comum. É o senso de confiança recíproca para uma causa comum. Onde existe liderança, existe uma equipe, uma família e uma unidade, que sobrepujam as diferenças individuais.
- Entusiasmo: “gostar do que faz, gostar de fazê-lo”. O líder eficaz consegue imbuir seus subordinados do seu entusiasmo pela missão a cumprir. Onde há líderes, o trabalho é

estimulante, desafiador, fascinante e divertido. Um ingrediente essencial da liderança organizacional é trazer, e não levar, as pessoas em direção a um objetivo. Isso as atrai e estimula para que se envolvam em pontos de vista sobre o futuro. Motiva através da identificação, e não de recompensas e punições. Os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. (Org.). *Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. *Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BLANCHARD, K. Virando ao contrário a pirâmide organizacional. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BLANCHARD, K. H.; HERSEY, P. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

BOLT, J. F. Desenvolvimento de líderes tridimensionais. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOOG, G. G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: PETER DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

BOTELHO, E. F. *Administração inteligente: a revolução administrativa*. São Paulo: Atlas, 1992.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo:

Pioneira, 1992.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CELINSKI, L. *Treinamento gerencial básico*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CONGER, J. A. *Líder carismático*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DECRANE JR., A. C. Um modelo constitucional da liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5.ed. São Paulo : Futura, 1996.

DRUCKER, Peter F. Introdução: rumo a nova organização. In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. *A organização do futuro*. São Paulo: Futura, 1997.

FARREN, C.; KAYE, B. L. Novas habilidades para novos papéis de liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.

GOMES, M. T. Será que você é um líder? *Revista Você S.A.* São Paulo, n. 1, abr. 1998.

GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: *HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success*. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, sep.-oct. 1974.

KUCZMARSKI, S. S.; KUCZMARSKI, T. D. *Liderança baseada em valores*. São Paulo: Educator, 1999.

MANDL, A.; SETHI, D. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD (Eds.). *The leader of de future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1996, p.257-261.

MELÉNDEZ, S. E. Uma visão “de fora” da liderança. In: PETER DRUCKER FOUNDATION. (Org.).

O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MENDES, A. M., ABRAHÃO, J. I. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer / sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 2, nº. 26, p.179-184, 1996.

NAIDITCH, S. Procuram-se executivos que entendem de tudo. *Revista Você S.A.* São Paulo, n.1, abr. 1998.

PLAMONDON, W. N. Energia e liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.* 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

POLLARD, C. W. O líder servil. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.* 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

PREE, M. de. *Liderar é uma arte.* São Paulo: Best Seller, 1994

STEERE JUNIOR, W. C. Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.* 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração.* Tradução Alves calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

ULRICH, D. Credibilidade X competência. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (Org.). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.* 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

WHEATLEY, M. A Liderança e a Nova Ciência: aprendendo organização com um universo ordenado. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

UNIDADE 5:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL COMO LINHA DE DESENVOLVIMENTO PARA AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Nesta unidade serão abordados os seguintes tópicos:

- Contextualização sobre estratégia e planejamento – conceitos e abordagens atuais
- O Planejamento Estratégico enquanto competência organizacional e de mercado
- O Planejamento Estratégico enquanto fator mobilizador da aprendizagem organizacional

5.1 Introdução

A cada dia percebe-se, e o mercado exige, uma postura mais crítica e enfática dos profissionais sobre os processos internos das empresas, bem como sobre a visão de negócio. Pensando nessa abordagem, esta unidade versará sobre um ponto crítico no mundo corporativo, o do entendimento interno do próprio negócio e de suas demandas específicas para a permanência no mercado, ou seja, o Planejamento Estratégico. O objetivo é aproximar os profissionais desses conceitos, favorecendo o entendimento e a melhoria da interlocução dos profissionais com a alta gestão das empresas. Esta unidade demandará um esforço maior na interpretação e discussão dos conceitos para que seja bem aproveitada.

Nas últimas décadas, diversas alterações nos cenários mundiais provocaram e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação produtiva e gerencial em praticamente todos os setores da atividade humana. Nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas para inovadores.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou do oferecimento de serviços. A organização que escolher a abordagem do “Eu não me importo para onde” pode-se ver à mercê de forças múltiplas no mercado. A concorrência pode dominá-la; ideias novas podem substituir seu produto; novos métodos de marketing podem fazer com que seus sistemas de distribuição fiquem obsoletos. A organização pode nunca atingir seus objetivos.

A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa. Diante desse cenário, o Planejamento Estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa por meio de um plano previamente determinado de metas e estratégias, diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo, sem margem para erro.

5.2 Estratégia

Segundo Rocha e Christensen (1995, p.291), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi extraído, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais, que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. O significado geral de “estratégia” diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações, principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja no plano financeiro, seja no âmbito das atividades internas e processuais.

5.3 Planejamento

Planejar significa formular sistematicamente objetivos e ações alternativas, para, ao final, escolher a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

Hindle (2002, p.142) conta que os primeiros conceitos de planejamento, embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas de casa”, que, de certa forma, tinham que ter certos conhecimentos de planejamento. O autor explica que, ao não ter espaço nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento em que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

Segundo Silva (2001, p.89), o planejamento é a parte fundamental da administração e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Em sua obra *Teorias da Administração*, ele descreve povos como os sumérios, egípcios, babilônios e chineses, entre outros, exemplificando tal afirmação. Os sacerdotes dos templos sumérios, por meio do imenso sistema tributário, coletavam e administravam grandes somas de bens e valores, incluindo rebanhos, propriedades rurais e rendas.

Para transmitir uma breve noção das obras antigas e assim sugerir a complexidade que já era exigida do planejamento, esse mesmo autor descreve a construção da pirâmide de Quéops, no Egito, como um empenho de uma “cidade empresa” com aproximadamente 100 mil habitantes, trabalhando por 20 anos em pelo menos dois milhões e trezentos mil blocos de pedra de duas toneladas e meia cada, além, é claro, de vários outros materiais. Essas e outras realizações seriam impossíveis sem planejamento.

5.4 Planejamento Estratégico

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Seu objetivo é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

O planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 1970. Nas décadas de 1950 e 1960, os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que, mesmo um administrador inexperiente, não fosse bem-sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 1970, que trouxe à tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

Essa sequência de fatores negativos para a economia impôs a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que pudessem ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos. Segundo Kotler (1992, p.63), esse novo processo de planejamento tinha três ideias básicas.



Primeira: uso pela empresa de um portfólio de investimento.

Cabia ao gerente de portfólio financeiro avaliar cada tipo de investimento para saber se era vantajoso adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo. A mesma ideia servia para uma empresa que atuava em vários ramos de negócios, produtos ou linhas de produtos. O importante era saber que tipo de negócio podia ser iniciado, mantido, desacelerado ou encerrado.

Esse problema é crítico, principalmente se a empresa não tem dinheiro suficiente para tocar o negócio, como foi o caso de muitas empresas na década de 1970. Nesse caso, não é conveniente que se corte proporcionalmente a colocação de mais dinheiro em todos os negócios, pois cada negócio tem um potencial de lucro diferente. Assim, é preciso antes avaliar o potencial de lucro futuro para poder realocar o capital da empresa. Em síntese, uma criteriosa alocação de recursos ao portfólio do negócio é uma das ideias básicas do planejamento estratégico.

Segunda: estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio.

A empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base nas vendas passadas; ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado, pois seria doloroso permanecer num mercado que a empresa tivesse que abandonar – depois ou agora – e no qual deveria atuar em pleno vigor.

Terceira: planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo.

Não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Assim, cada empresa deve escolher o que é melhor para ela, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis. Portanto, para entender o planejamento estratégico, é necessário examinar a estrutura organizacional, normalmente dividida em três níveis:

1. alta administração;
2. unidades de negócios da empresa;
3. produto.

Dessa maneira, é incumbência da alta administração elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e rentável. As resoluções da alta administração referem-se à alocação de recursos para cada unidade de negócio e até mesmo à definição de qual tipo de negócio iniciar.

Por outro lado, cada unidade de negócio da empresa precisa desenvolver um plano estratégico específico para tornar o negócio lucrativo no futuro, fundamentando-se nos recursos destinados para esse fim pela alta administração. Finalmente, para cada produto, cada unidade de negócio vai desenvolver um plano de marketing para atingir os objetivos de tal produto no mercado. Esses planos são implementados nos três níveis da empresa, os resultados são acompanhados e avaliados e são tomadas as devidas ações corretivas. Conforme Matos e Chiavenato (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- 1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável,** ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- 2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- 3. O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
- 4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. É preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- 5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.



5.5 Planejamento estratégico corporativo

O planejamento estratégico corporativo abrange quatro linhas de ação. A **primeira** desenvolve uma clara ideia da **missão** da empresa em termos de objetivos da história, do segmento de mercado, da produção vertical e área geográfica. Isso tudo, quando bem definido, permite aos empregados um senso compartilhado de direção, oportunidade, significância e realização.

A **segunda** atividade consiste em definir as **unidades de negócios**. O negócio é bem definido pelos grupos de clientes, pelas necessidades dos clientes e tecnologias empregadas. As unidades de negócio se beneficiam de planejamento específico, enfrentam concorrentes próprios e são geridas como centros de lucro.

A **terceira** atividade consiste em **alocar recursos** às várias unidades de negócios com base na atratividade da indústria e na força competitiva da empresa. Vários modelos de portfólio, como os do *Boston Consulting Groupe* da *General Eletric*, são apresentados para facilitar a determinação de quais negócios devem crescer, ser mantidos, aproveitados ao máximos ou abandonados.

A **quarta** atividade consiste em **expandir** os negócios atuais e desenvolver outros negócios para preencher a lacuna do planejamento estratégico. A empresa pode identificar oportunidades via crescimento intenso (penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e de produto), crescimento integrado (para trás, para frente e horizontal) e crescimento diversificado (concêntrico, horizontal e global).

5.6 Planejamento estratégico do negócio

Para Gaj (2002, p.126) o planejamento estratégico do negócio de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa. Assim, esses dois itens se tornam indispensáveis para sua elaboração, no entanto há outras etapas também importantes na elaboração de um plano estratégico de negócio. Cada unidade de negócio realiza o seu próprio planejamento estratégico, o qual inclui oito fases:

1. Definição da missão
2. Observação dos ambientes externo e interno
3. Formulação de metas

4. Elaboração da estratégia do negócio
5. Formulação do programa de ação
6. Implementação
7. *Feedback*
8. Controle

Todas essas etapas mantêm a unidade de negócio ligada ao ambiente e atenta às novas oportunidades e ameaças. Desse modo, o planejamento estratégico da unidade fornece o contexto para preparar os planos de mercado para produtos e serviços específicos.

A visão da empresa é uma espécie de declaração dos rumos, da direção que a empresa pretende tomar, de suas aspirações, suas crenças, sua postura. Não se trata, portanto, de algo burocrático ou vazio como papéis ou documentos sem sentido, e muito menos de meros valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, pois a declaração da visão de uma empresa é algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naquele que se identifica com as intenções e esperanças ali declaradas. O método mais comum para se elaborar uma declaração de visão da empresa visa comprometer todos os níveis da organização, começando pelos mais baixos, desde o chão da fábrica, de onde devem partir as ideias, relatos e sugestões, sendo então revista e acrescida pelas gerências e a alta administração, até que tome forma.

Gaj (2002, p.189) atribui essa metodologia sobretudo à necessidade de uma declaração de visão da empresa baseada em sua realidade, que expresse os verdadeiros sentimentos e intenções de seus recursos humanos, pois que declarações fantasiosas em nada contribuem para a visão de uma empresa, a não ser no fato de torná-la capaz de ser desmentida e até ridicularizada ao longo do tempo com as práticas diárias. Esse é um dos problemas de empresas que formulam sua declaração de visão exclusivamente a partir da alta administração, que têm pouco contato com a realidade de todos os outros setores, que são os que vão levar a cabo as tarefas e o comportamento geral.

5.7 Planejamento estratégico no nível funcional

O nível funcional não somente consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia corporativa, mas também se constitui, acima de tudo, no arsenal de armas competitivas que irão transformar-se nas competências distintivas da empresa. As estratégias funcionais aplicam-



se às funções de cada negócio, ou de cada unidade que atua em determinado ramo de negócio, como marketing, produção, finanças, engenharia, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, logística, vendas e serviços etc.

O nível funcional tem o principal objetivo de manter o bom desempenho corporativo e a interatividade entre cada negócio estratégico da organização. Assim, chama-se de objetivo funcional o conjunto de metas relacionadas à área funcional, que devem ser atingidas com a finalidade de se concretizarem os objetivos da organização como um todo. Torna-se muito importante, no nível funcional, atingir objetivos e metas correlatas com o desempenho geral da organização. Mas é também de suma importância que esse nível compreenda grande compatibilidade de metas e objetivos entre seus negócios, assim como deve haver um mesmo nível de compatibilidade nas ações dos negócios, visando o efeito de sinergia, caso contrário uma ação do marketing pode comprometer a logística, ou uma ação da pesquisa e desenvolvimento pode comprometer a produção, e assim por diante.

Talvez o efeito sinérgico de ações centradas nos objetivos gerais da organização como um todo coordenado seja a característica mais importante do nível funcional. É fácil imaginar o efeito de ações simultâneas como um novo produto ou tecnologia por parte da pesquisa e desenvolvimento, aliado a um novo sistema de produção e o treinamento do pessoal pelo setor de recursos humanos, havendo paralelamente uma campanha de divulgação publicitária para lançamento do produto ou serviço, treinamento e reciclagem das equipes de vendas, pesquisas de satisfação, ajustes elaborados a partir das pesquisas e novo recomeço do ciclo no setor de pesquisa e desenvolvimento.

5.8 O planejamento estratégico na prática

Existem vários modelos de planejamento estratégico que podem ser implantados nas organizações. A escolha deverá levar em consideração o tipo de organização a ser submetida ao plano, bem como o ambiente externo dessas organizações. Em linhas gerais, um planejamento estratégico deve seguir uma série de premissas, conforme o roteiro a seguir.

5.8.1 Elaborando o planejamento

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico é determinar com precisão questões básicas, porém primordiais, como:

- “Quem somos?”
- “Aonde queremos chegar?”
- “Avaliamos os fatores externos?”
- “Como atingiremos nossos objetivos?”

A partir daí, devem-se simular situações diversas, construir cenários, não objetivando prever o futuro, mas descrever de forma plausível acontecimentos que poderão ocorrer e, para isso, é necessário levar em consideração fatores como histórico e resultados.

5.8.2 Definir a missão

Definir a missão significa “estabelecer a razão de existência da organização, qual seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz)”. A missão deve ser simples, curta e extremamente objetiva. Ademais, deve haver consenso entre os dirigentes da organização e ser um compromisso de todos. Ao definir a missão da organização, o empreendedor estará consequentemente objetivando o foco da empresa no mercado, podendo determinar com precisão em que segmento irá atuar, quais são seus concorrentes, que empresas serão seus futuros fornecedores etc.

A missão da empresa é algo totalmente diferente da declaração de visão. Desta vez, trata-se exatamente de valores numéricos e quantitativos, estabelecidos de modo muito mais preciso e documental. A missão da empresa não somente indica seus objetivos e propósitos concretos futuros e em andamento, como descreve seu estado atual, seu ramo, atividade, produtos e serviços, sua abrangência, seu mercado, seu público etc.

Gaj (2002, p.219) define a declaração da missão da empresa como uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real, ou seja, trata-se de uma forma sólida de declarar as práticas que são subjetivamente abordadas na visão da empresa.

Como um resumido exemplo, pode-se imaginar uma empresa que, em sua declaração de visão, exprima a ideia, a esperança e a intenção de preservar o meio ambiente. Na declaração de missão, essa empresa deverá listar os recursos humanos e materiais que possui e quais serão as ações específicas para atingir esse ideal – por exemplo, oferecer um determinado produto que não contenha ingredientes tóxicos, prestar um serviço de modo que seus resíduos sejam

reciclados ou devidamente contidos, ou ainda fomentar a consciência ambiental em campanhas etc. –, descrevendo detalhadamente esses produtos, serviços e campanhas, estabelecendo metas, prazos, quantidades, valores e outras características específicas.

5.8.3 Identificar fatores fundamentais para obter sucesso

Consiste no levantamento e estudo dos principais fatores que poderão influenciar no desempenho da empresa no mercado alvo e no conseqüente sucesso ou fracasso do planejamento estratégico da organização. A identificação de fatores essenciais para obtenção de sucesso consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo da empresa e na formulação das metas e objetivos.

A empresa é normalmente situada num ambiente que oferece oportunidades e riscos, e essas informações devem ser coletadas com quantidade e qualidade adequadas para uma boa tomada de decisão por parte de seus executivos. No entanto, não se trata de ato isolado no tempo; o método consiste de monitoração constante, uma vez que suas variáveis se modificam ao longo do tempo.

Entre outros fatores importantes a serem monitorados, podem-se citar os macroambientais – forças geográficas, demográficas, políticas, sociais econômicas etc. – e os microambientais – consumidores, concorrentes, distribuidoras, fornecedores, assistência técnica etc. O rastreamento, o arquivamento e a capacidade de análise e interpretação de dados são a essência desse procedimento, devendo ser a organização capaz de identificar as mudanças, tendências e nuances dos ambientes micro e macro e associar rapidamente a elas as oportunidades e riscos que implicam.

5.8.4 Estudar o mercado

Nessa etapa deve-se avaliar a posição/participação da empresa no mercado, bem como analisar fatores internos e externos, utilizando dados fidedignos e consistentes. No levantamento de dados internos da organização, deve-se levar em consideração a trajetória da empresa, seu modelo de gestão, sua estrutura, ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira – provenientes de suas estratégias –, bem como a operacionalização da sua qualificação técnica e a evolução dos seus processos produtivos.

Ao se reunir e analisar esses dados, serão obtidas conclusões dos pontos fortes e fracos da organização e deverão ser tomadas medidas cabíveis para minimizar tais pontos fracos e maximizar e explorar os pontos fortes. Ao analisar as informações externas, devem ser levados em consideração dados e fatores de fornecedores, concorrentes e clientes (diretos e indiretos) e aspectos políticos, sociais, econômicos, entre outros, que venham a causar algum efeito sobre estes e logicamente também sobre a organização.

5.8.5 Definir metas e objetivos

As metas e objetivos devem ser definidos de maneira agressiva e desafiadora, porém devem-se levar em conta as limitações da organização. Eles deverão ser qualitativos e quantitativos e precisarão obedecer a prazos previstos no planejamento. As metas são na verdade necessárias para orientar a empresa no caminho, no roteiro que deve ser seguido para que se cumpra a missão em conformidade com a visão de empresa; já os objetivos são as descrições detalhadas do que deve ser feito para atingir as metas.

Por exemplo, se uma empresa tem a meta de atingir um estoque de 50.000 unidades de iogurte para um determinado dia durante o verão, os objetivos serão baseados numa espécie de lista de afazeres para que isso aconteça, como contatar os fornecedores de frutas, leite, fermento e outros ingredientes, planejar e negociar o fornecimento a tempo, produzir, embalar, resfriar e outras partes do processo, tudo detalhado em termos quantitativos, econômicos, operacionais etc.

As metas podem ser baseadas em diversos setores diferentes, do econômico ao operacional, do marketing ao social, do operacional ao legislativo e fiscal etc. Elas podem objetivar as mais variadas situações, posições e condições. Por exemplo, pode-se ter como meta a liderança de mercado, a expansão de mercado, a consolidação da marca, o volume de exportação, a consolidação de marca, a satisfação do cliente, a certificação de qualidade, o equilíbrio financeiro, a adequação diante da legislação e assim por diante.

5.8.6 Estabelecer estratégias

Nesse ponto do planejamento serão utilizadas informações de todas as etapas anteriores, visando estabelecer estratégias focadas nas necessidades da organização em questão. Um fator crucial é agregar valor, oferecendo ao cliente um diferencial no segmento em que atua a organização.



Uma vez prontas as etapas anteriores, pode-se então formular a estratégia propriamente dita. O plano estratégico de negócio conterá então diversas informações e propostas importantes para que ocorram as melhores tomadas de decisão, tanto diante de situações previstas como de surpresas, além de proporcionar a existência de uma organização sólida, capacitada, empreendedora, que age com margens de segurança e risco devidamente equilibradas ao considerar a relação custo x benefício x risco de cada oportunidade vislumbrada. É importante contar ainda com uma forte sinergia através da coordenação de ações e métodos em todos seus departamentos.

5.8.7 Planejar a ação

Tendo-se estabelecido estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo, ou seja, fazer um plano de ação. Geralmente os planos de ação mais comuns se baseiam em três modelos: liderança total em custos, diferenciação e foco.

No modelo da liderança total em custos, a atenção do plano de ação é voltada para a produção, distribuição e qualquer outro setor diretamente ligado aos custos, no sentido de reduzi-los sem grande impacto na qualidade geral do produto, sendo possível, assim, obter um produto com preço menor que o da concorrência e, com base nisso, dominar uma maior fatia de mercado progressivamente rumo à liderança.

No modelo de diferenciação, a atenção central do plano de ação também é voltada para a produção e distribuição, no entanto engloba também outros setores da organização, como o marketing, o design, a pesquisa e o desenvolvimento ou outros, de acordo com o caso específico e, segundo esse modelo, os esforços serão concentrados no sentido de diferenciar o produto ou serviço dos demais concorrentes, em alguma característica desejada pelos consumidores. Por exemplo, na qualidade, praticidade, rapidez de entrega, resistência, estilo etc.

No entanto, a literatura e a prática demonstram que é comum conseguir liderança em uma característica e raramente em duas ou mais. Até mesmo por uma questão de lógica, o mais resistente não deverá ser ao mesmo tempo o mais bonito, o mais barato e o de maior *status* ou tradição, e ainda conseguir ser o mais prático, o de entrega mais rápida, o mais fácil de usar, o mais eficiente e seguro, e assim por diante. O modelo do foco pode tanto ser um, outro, ou ambos os exemplos citados, com a diferença de que, em vez de almejar um grande mercado, será concentrado num segmento menor.

5.8.8 Controlar as ações

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho / investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, o que possibilita mudança de estratégia caso se faça necessário. Diversos são os fatores internos e externos que devem ser monitorados para um perfeito controle das ações. Por exemplo, funcionários aumentam ou diminuem sua produtividade de acordo com sua motivação ou reação diante de modificações diversas; o mercado reage com maior ou menor demanda diante de diversos fenômenos que vão desde a mudança repentina de opinião – como uma notícia de que manteiga causa infarto, ou de que os acidentes aéreos aumentaram – à alteração do poder aquisitivo – como falências, demissões em massa ou catástrofes naturais. Os concorrentes também reagem, podendo lançar novos produtos ou fazer promoções; a moda e os estilos de vida se modificam, até mesmo por causa de telenovela e assim por diante. Receber essas informações – *feedback* – e reagir adequada e prontamente é algo essencial para a continuidade de toda estratégia implementada, e até mesmo estar apto a mudanças radicais em toda a estrutura e conceitos se isso for necessário.

Dessa forma, pôde-se constatar que o planejamento estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas facetas, que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso dessa importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outrem. Pode parecer catastrófico esse tipo de constatação, mas é a pura e simples realidade. Convém salientar, entretanto, que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não trará benefício algum para a organização. Não adianta desenvolver um trabalho esteticamente perfeito, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado para servir como mero adorno.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e do comprometimento de todo o corpo funcional da empresa por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas dele decorrentes. Com base nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização. A implementação de um planejamento estratégico ou até mesmo a simples ideia da elaboração de um projeto como esse numa organização pode trazer, em um primeiro momento, uma certa descrença por parte de alguns, o que é perfeitamente normal, tendo em vista a pública e notória resistência do ser humano a mudanças, principalmente dentro de grupos conservadores defensores da tese do “sempre foi feito assim, para que mudar?”.



Portanto, cabe aos gestores do processo de implantação do projeto mudar a opinião dos focos de resistência que porventura existam e mostrar que esse tipo de planejamento é importante para a organização e que todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia, e principalmente o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.



REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; DECLERK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.) *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1987.
- FISHMANN, Adalberto; ALMEIDA, Martinho I. R. de. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.
- GAJ, Luis. *O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HINDLE, Tim. *Tudo sobre administração*. São Paulo: Nobel, 2002.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de Administração: análise das funções administrativas*. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEVY, Alberto R. *Estratégia em ação*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1988.
- ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira//Thomson Learning, 2001.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme. *Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



